

## **Lähiesimiestyön kehittäminen työtyytyväisyyden lisäämiseksi**

Marianne Hirvelä

<b>Tekijä</b> Marianne Hirvelä	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Lähiesimiestyön kehittäminen työtyytyväisyyden lisäämiseksi	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 47 + 3
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa lähiesimiestyöskentelyn ongelmakohdat ja parhaat käytännöt Talokeskuksella sekä esittää lähiesimiehille keinoja parantaa heidän esimiestyöskentelyään. Tutkimuksen toimeksiantaja on Talokeskus Yhtiöt Oy.</p> <p>Tutkimuksen taustana ja Talokeskuksen lähiesimiestyön nykytilanteen mittarina toimii vuonna 2016 toteutetun Great Place to Work -tutkimuksen tulokset. Uusien lähiesimiesten johtajataidoista on ollut epäselvyyttä ja heidän taitotasot ovat erilaisia. On ollut epävarmuutta siitä, ovatko kaikki osanneet omaksua uuden asemansa sekä keskittyvätkö he oikeisiin asioihin lähiesimiestyön kannalta.</p> <p>Tutkimuksessa käsitellään teoriaa lähiesimiehestä, lähiesimiehen ominaisuuksista ja lähiesimiestyöstä. Talokeskuksella lähiesimiehiä ovat yksikön päälliköt ja tiiminvetäjät. Toisen teoriaosuus käsittelee työtyytyväisyyttä ja siihen valittiin teemat työn kannustavuus, työn hallinta ja työtyytyväisyyden lisääminen lähiesimiestyön avulla.</p> <p>Tutkimus toteutettiin keväällä 2017 laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineiston keräämisessä käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua. Haastateltavana oli 10 lähiesimiestä eri puolilta organisaatiota. Haastattelun tavoitteena oli selvittää lähiesimiesten osaamistaso ja kokemukset lähiesimiestyöskentelystä.</p> <p>Tutkimustulokset on esitetty teemojen mukaan, jotka ovat viestintä, päätösten teko, palautteen anto, käytännön lähiesimiestyö ja lähiesimiehenä kehittyminen. Tutkimustuloksissa nousi esiin toimivia asioita, joita osa lähiesimiehistä toteuttaa. Niitä ovat joka aamuiset daily -palaverit tiimin kesken, kuukausittain toteutettava one-to-one -keskustelukäytäntö lähiesimiehen ja työntekijän välillä, työntekijöiden ottaminen mukaan päätösten tekoon tiimin kymppit -ryhmäkäytännöllä ja avoimempi palautekulttuuri yhteisen palautesopimuksen avulla. Tuloksista voitiin kehitettäväksi asioiksi tunnistaa sähköpostiviestittelyn vähentäminen tiimin kesken, lähiesimiesten mukaan ottaminen yrityksen esimiesviestintään, mikrojohtamisen vähentäminen, lähiesimiehen johtamistyökalut, työnkuvien määrittelyt ja koulutukset lähiesimiehille.</p> <p>Tutkimustulosten teemojen pohjalta on muodostettu johtopäätökset ja kehitysehdotukset, joita on perusteltu tietoperustan avulla. Kehitysehdotuksissa kerrotaan konkreettisia toimenpiteitä ja muutoksia lähiesimiestyön kehittämiseksi. Niiden avulla yrityksen lähiesimiehet voivat omalta osaltaan parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä.</p>	
<b>Asiasanat</b> Lähiesimies, työtyytyväisyys, lähijohtaminen, esimiestyö	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite .....	1
1.2	Tutkimusongelman asettelu ja aiheen rajausta .....	2
1.3	Peittomatriisi .....	2
1.4	Talokeskus Yhtiöt Oy .....	3
2	Lähiesimies .....	5
2.1	Lähiesimiestyö .....	5
2.2	Lähiesimiehen ominaisuudet .....	7
2.3	Lähiesimiehen työvälineet .....	8
2.4	Lähiesimies ryhmän johtajana .....	10
3	Työtyytyväisyys .....	13
3.1	Työmotivaatio .....	13
3.1.1	Työn sisältö ja sen vaatimat taidot .....	14
3.1.2	Kehittyminen ja luovuus .....	15
3.1.3	Palaute .....	16
3.1.4	Kannusteet .....	17
3.2	Työn hallinta .....	17
3.3	Työtyytyväisyyden lisääminen lähiesimiestyön avulla .....	18
3.4	Suomalaisten työtyytyväisyys .....	20
4	Nykytilanne .....	22
4.1	Great Place to Work -tutkimus .....	22
4.2	Trust Index -kysely .....	22
4.3	Lähiesimiestyöskentely Talokeskuksella .....	25
5	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus .....	27
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	27
5.2	Tutkimusaineiston kerääminen .....	29
5.3	Tutkimusaineiston analysointi .....	31
6	Tutkimuksen tulokset .....	33
6.1	Taustamuuttajat .....	33
6.2	Viestintä .....	33
6.3	Päätösten teko .....	35
6.4	Palautteen anto .....	36
6.5	Käytännön lähiesimiestyö .....	36
6.6	Lähiesimiehenä kehittyminen .....	37
7	Pohdinta .....	39
7.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	39
7.2	Yhteenvedo .....	42

7.3 Tutkimuksen luotettavuus .....	42
7.4 Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimustulosten hyödyntäminen .....	44
7.5 Oman oppimisen arviointi .....	45
Lähteet .....	46
Liitteet .....	48
Liite 1. Saatekirje .....	48
Liite 2. Haastattelukysymykset .....	49

# 1 Johdanto

Lähiesimiestyöllä on suuri vaikutus organisaation työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Lähiesimiehen tulee käsittää esimiestyön merkitys työyhteisöön. Työntekijät tarvitsevat tukea lähiesimieheltään ja lähiesimiehellä täytyy olla aikaa työntekijöilleen. Tämän lisäksi lähiesimiehellä tulee olla halua olla ja toimia lähiesimiestehtävissä. Kukaan ei synny esimiestyöhön, vaan sitä varten voi kouluttautua ja jatkuvasti kehittää omia esimiestaitojaan.

Talokeskus Yhtiöt Oy toimii tämän tutkimuksen toimeksiantajana. Tässä työssä toimeksiantajasta puhutaan nimellä Talokeskus, joksi yritystä muutenkin yleisesti kutsutaan. Tutkimuksen kohteena ovat yrityksen lähiesimiehet.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tutkimuksen taustana ja Talokeskuksen lähiesimiestyön nykytilanteen mittarina toimii vuonna 2016 toteutetun Great Place to Work -tutkimuksen tulokset. Talokeskukselle tutkimuksessa mukana oleminen on kolmevuotinen projekti, joka on aloitettu vuonna 2015. Tutkimuksen avulla Talokeskus pyrkii kehittämään yleisiä työtyytyväisyyteen vaikuttavia käytäntöjä aina edellisvuoden tuloksia paremmaksi.

Tutkimuksen aihe on esimiestyön kehittäminen työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Talokeskus oli juuri ennen tutkimuksen aiheen valintaa saanut Great Place to Work -tutkimuksen tulokset, jotka olivat laskeneet edellisvuodesta. Päädyin tutkimuksen aiheeseen pohtimalla yhdessä Talokeskus Yhtiöt Oy:n henkilöstöpäällikön ja rakentamisen liiketoiminnan päällikön kanssa, miten seuraavan Great Place to Work -tutkimuksen tuloksista olisi mahdollista saada paremmat. Ajattelimme, että tunnistamalla lähiesimiestyön ongelmakohdat, voitaisiin niihin mahdollisimman nopeasti puuttua ja alkaa kehittää parempaan suuntaan. Tutkimuksen toteutuksen avulla selvinneet toimivat ja hyväksi todetut lähiesimiestyökäytännöt tullaan jakamaan koko yritykseen, jotta ne ovat yhtenäiset joka puolella yritystä.

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa lähiesimiestyöskentelyn ongelmakohdat ja parhaat käytännöt Talokeskuksella sekä esittää lähiesimiehille keinoja parantaa heidän esimiestyöskentelyä. Yritykselle tutkimuksen pohjalta tavoitteena on parantaa työtyytyväisyyskyselyn lähiesimiestyöskentelyn heikoimpia arvosanoja sekä ottaa lähiesimiestyöskentelyyn yhtenäiset käytännöt koko yrityksessä. Tutkimusta varten kerätyn aineiston pohjalta on analysoitu lähiesimiesten nykyisiä esimiestyökäytäntöjä, niiden puutteita ja parhaimpia käytäntöjä.

Tutkimuksen avulla yritys voi ottaa tutkimuksessa esitetyt lähiesimiestyön kehitysehdotukset käyttöön ja pyrkiä parantamaan työtyytyväisyyttä niin, että vuoden 2017 Great Place to Work -tutkimuksessa tulokset ovat edellisvuotta paremmat. Myös yrityksessä parhaimmiksi todetut esimiestyökäytännöt tullaan ottamaan kaikissa yksiköissä käyttöön.

## **1.2 Tutkimusongelman asettelu ja aiheen raja**

Tutkimuksen aihe rajattiin lähiesimiehiin eli yrityksen tiiminvetäjiin ja yksikön päällikköihin sekä heidän lähiesimiestyön kehittämiseen työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Great Place to Work -tutkimuksen tuloksissa oli huomattavia eroja yksiköiden välillä liittyen työntekijöiden kokemuksiin lähiesimiestyöstä.

Pääkysymyksenä on, että mitkä tekijät vaikuttavat lähiesimiestyön laatuun. Jotta pääkysymys voidaan ratkaista, alaongelmia ovat:

1. Mitkä ovat Talokeskuksella lähiesimiestyön ongelmakohtia ja miten niitä voidaan kehittää?
2. Mitkä asiat ovat lähiesimiestyössä hyvin Talokeskuksella?
3. Mikä on lähiesimiehen työn merkitys ja tavoite ja miten nämä on otettu huomioon Talokeskuksella?
4. Mihin lähiesimies voi omalla johtamisellaan Talokeskuksella vaikuttaa?

## **1.3 Peittomatriisi**

Peittomatriisin avulla voidaan kuvata tavoitteiden toteutumista työssä. Taulukko 1 on asetettu ensimmäiseen sarakkeeseen alaongelmat. Tietoperusta -sarakkeissa on esitetty, mistä tutkimuksen luvuista löytyy teorian tietoa alaongelmista. Tulokset -sarakkeen alla on luvut, joissa käsitellään alaongelmien tuloksia. Viimeisessä sarakkeessa on haastattelukysymykset, jotka pohjautuvat alaongelmiin.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimusongelma	Tietoperusta	Tulokset	Lomakkeen kysymykset
Alaongelma 1	2.1 – 2.4	6.2 – 7.1	k5-k14, k17-k18, k20-k33, k36
Alaongelma 2	2.1 – 3.3	6.2 – 7.1	k6-k14, k17-k18, k20-k33, k36
Alaongelma 3	2.1 – 2.4	6.2 – 6.4, 7.1	k9-k13, k15-k16, k22, k25-k30, k34-k35, k37-k38
Alaongelma 4	3.1 – 3.3	6.2 – 6.4, 7.1	k9-k10, k14-k16, k18, k23, k29-k33, k35

#### 1.4 Talokeskus Yhtiöt Oy

Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii Talokeskus Yhtiöt Oy. Talokeskus Yhtiöt Oy on konserni, jonka alla toimii kaksi tytäryhtiötä; Suomen Talokeskus Oy ja Agenteq Solutions Oy. Tässä tutkimuksessa toimeksiantajasta puhutaan nimellä Talokeskus, jolla tarkoitetaan koko konsernia.

Talokeskus on perustettu vuonna 1923 neljän ihmisen toimesta. Nykyään konsernin toimipisteitä on kahdeksan ja ne sijaitsevat Helsingissä, Jyväskylässä, Lahdessa, Kuopiossa, Salossa, Turussa, Raumalla ja Savonlinnassa. Yrityksessä työskentelee noin 270 henkeä. Vuonna 2016 Talokeskuksen liikevaihto oli 26,2 miljoonaa euroa. (Talokeskus 2017.)

Suomen Talokeskus Oy:n toimialana on tuottaa ja kehittää rakennuksiin ja kiinteistöihin liittyviä palveluja, kuten rakennus-, LVI- ja sähkötekniistä konsultointia, suunnittelua, valvontaa ja rakennuttamista. Agenteq Solutions Oy:n toimialana on atk-ohjelmien suunnittelu, kehittäminen, ohjelmointi, ylläpito sekä myynti. Agenteqin toiminta keskittyy etenkin kiinteistöjen hallinnan, huollon ja ylläpidon ohjelmistoihin. Organisaatiosta ja henkilöstöstä saadut tiedot perustuvat Talokeskuksen tilinpäätökseen viimeisimmältä tilikaudelta vuodelta 2016. (Talokeskus 2017.)

Kuva 1 voi nähdä Talokeskuksen tämän hetkisen strategian, joka on asetettu vuosille 2017-2021. Strategian neljä päätavoitetta vuodelle 2017 ovat asiakaskeskeinen organi-

saatio, myynnin ja markkinoinnin tehostaminen sekä mittaaminen, Tampuuri-palvelut kiinteistöjohtamisen ykköseksi ja henkilöstön kasvun ja kehityksen tukeminen. Strategia on haluttu keskittää asiakkaaseen, joka tarkoittaa asiakaskeskeistä ajattelutapaa ja sitä tukevia työkaluja. Uusi strategia on vaatinut organisaatiomuutoksia muun muassa lisäämällä yksiköitä, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita. Talokeskus on asettanut kaksi tavoitetta, jotka halutaan saavuttaa organisaatiomuutoksen avulla. Ne ovat erinomainen asiakastarveosaaminen ja -ymmärrys valituissa asiakassegmenteissä sekä selkeät vastuut asiakastytytyväisyydestä. Strategiassa on myös huomioitu tämän hetkiset megatrendit, jotka ovat kaupungistuminen, kestävä kehitys, digitalisaatio ja ikääntyminen. Missioksi on asetettu merkitykselliset palvelut, toimivat kiinteistöt ja onnelliset ihmiset. Talokeskuk- sen visio on olla merkittävä toimija kestävästi rakennetussa ympäristössä. (Talokeskus 2017.)



Kuva 1. Talokeskuksen strategia vuosille 2017-2021



## **2 Lähiesimies**

Johtajaksi tuleminen on oppimisprosessi ja itseään voi kehittää jatkuvasti paremmaksi. Lähiesimies toimii työntekijöiden ja ylemmän johdon välissä (Romppanen & Kallasvuo 2011, 11). Organisaation strategiset päätökset tulevat johdolta, jolloin lähiesimiehen tulee kertoa ne työntekijöilleen ymmärrettävästi. Lähiesimiehen tehtävänä on kohdistaa nämä strategiset päätökset työntekijöiden käytännön työhön. Lisäksi hänen tulee huolehtia, että työn tekoon on riittävät resurssit (Surakka & Laine 2011, 14). Hän edustaa yritystä ja toimii työyhteisön suunnan näyttäjänä (Romppanen & Kallasvuo 2011, 19).

Lähiesimieheen kohdistuu työntekijöiltä rooliodotuksia, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään lähiesimiehen omien rooliajatuksien kanssa (Surakka & Laine 2011, 74). Siksi on tärkeää, että lähiesimies kertoo työntekijöilleen, miten ja millä perustein hän haluaa johtaa sekä mitä hän odottaa tiimiltään (Romppanen & Kallasvuo 2011, 108).

Lähiesimies eroaa esimiehestä siten, että lähiesimiehen tehtäväkuvaan sisältyy esimies-tehtävien lisäksi usein suorittavan työn tekeminen. Hänen tehtäviin kuuluu myös työn ongelmien selvittäminen ja ratkaiseminen yhdessä työntekijöidensä kanssa. Esimies puolestaan kuuluu usein organisaation ylempään johtoon, jolloin hänen työnkuvaan sisältyy yrityksen johtamiseen sekä organisaation liiketoimintaan liittyvät tehtävät. (Järvinen 2011, 14-15.)

Talokeskuksella lähiesimieheksi on määritelty yksikön päälliköt eli hr-esimiehet ja tiiminveittäjät. Luvussa 4.3 on tarkemmin kerrottu lähiesimiestyöstä Talokeskuksella. Tämä työ kohdistuu Talokeskuksen lähiesimiehiin ja heidän esimiestyön kehittämiseen.

### **2.1 Lähiesimiestyö**

Lähiesimiehen työnkuvaan kuuluu mukana oleminen työntekijöidensä päivittäisessä työssä. Tähän sisältyy toiminnan ja työntekijöiden seuranta, paikallaoloa, esimerkkinä olemista, yhteishengen luomista ja ylläpitoa, päämäärien asettamista, työntekijöiden motiivointia, resurssien käytön valvontaa, palautteen antamista, palkitsemista, päivittäisten ongelmien selvittämistä työntekijöiden kanssa, organisaation yhteistoiminnan kehittämistä sekä asiakasnäkökulman esillä pitämistä. (Salminen 2012, 28.) Lisäksi lähiesimiehen tehtävänä on johtaa työntekijöidensä työn tekoa (Järvinen 2011, 16).

Lähiesimiehen tärkein tehtävä on luoda perusta hyvälle työyhteisölle. Se pitää sisällään kuuntelemista, kyselemistä ja ohjausta sekä keskittymistä työyhteisön päätehtäviin. Pääpiste kohdistuu toimivien prosessien, työtapojen ja organisaation kulttuurin luomiseen. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 15-16.) Työntekijöiden työn tulos ja ryhmän tavoitteisiin pääseminen on lähiesimiehen vastuulla (Surakka & Laine 2011, 14).

Lähiesimies pyrkii edistämään työntekijöiden ja kollegoidensa hyviä keskinäisiä ja ulkoisia suhteita. Käytännössä se tarkoittaa, että lähiesimies kutsuu ihmisiä koolle selvittämään yhteisiä asioita. Usein yksiköiden väliset työt ovat riippuvaisia keskenään, joten on järkevää ratkoa ongelmat yhdessä niiden henkilöiden kesken, joita se koskee. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 81.)

Lähiesimiehen tehtäviin kuuluu delegoiminen, joka tarkoittaa työtehtävän antamista työntekijälle tarpeeksi perusteellisesti ohjeistettuna sekä työn etenemisen valvontaa. Vaikka lähiesimies ei itse osaisikaan tehdä delegoimaansa tehtävää, tulee hänen kuitenkin käyttää tarpeeksi aikaa työtehtävän ja halutun lopputuloksen selittämiseen työntekijälle. Lähiesimiehen täytyy kertoa työntekijälle, miten hän haluaa tehtävän toteutettavan, millä aikataululla ja miten työn suorittamisesta raportoidaan. (Salminen 2012, 204.) Jotta lähiesimies voi delegoida työtehtäviä, hänen tulee samalla delegoida niihin sisältyvä valta ja vastuu sekä antaa työhön tarvittavat resurssit. Kun edellä mainitut asiat ovat kunnossa, lähiesimiehen ei tarvitse olla jatkuvasti valvomassa työn etenemistä ja työntekijät voivat tuntea luottamusta esimieheltään. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 108.)

Myös johtamisvastuuta on tarpeen vaatiessa jaettava esimerkiksi siten, että lähiesimies johtaa kokonaisuutta, mutta työntekijät voivat johtaa tilannekohtaisesti, kuten hankkeita, neuvotteluja ja kehitysprojekteja. Lähiesimiehen kannattaa astua sivuun ottamalla ryhmän jäsenen tai avustavan johtajan rooli ja antaa tilannejohtajuus sovitulle henkilölle. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 109.) Päätösvalta pysyy kuitenkin lähiesimiehellä, vaikka työyhteisön voi ottaa mukaan päätösten tekoon. Lähiesimies ei saisi siirtää myöhemmäksi vaikeaksi kokemien asioiden päättämistä. (Surakka & Laine 2011, 19.) Työntekijöiden luottamusta lähiesimieheen edesauttaa se, että lähiesimies kykenee perustelemaan työntekijöille tekemänsä ratkaisut ja pysyy päätöksensä takana. Hyvä lähiesimies myös osaa myöntää virheensä ja oppii niiden pohjalta. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 108.)

Lähiesimiehen tulee ansaita työntekijöiden luottamus, joka vaatii pitkäjänteistä työskentelyä sen saavuttamiseksi. Lähiesimies voi vahvistaa sitä toimimalla avoimesti ja päätöksiä tehdessä huomioida myös työntekijöidensä edun. Luottamusta nostattaa usko toisen

osaamiseen ja lähiesimiehen kohdalla se tarkoittaa, että hän osaa kohdata ja johtaa ihmisiä. Se, minkälaisena työntekijät lähiesimiehensä näkevät, muodostuu siitä, mitä hän ilmaisee itsestään ja asioista. Tästä syystä lähiesimiehen täytyy olla koko ajan tietoinen, mitä ja miten hän itsestään viestii. Hän toimii esimerkkinä työntekijöille, joka on käytännönläheinen tapa johtaa. Esimerkiksi, jos lähiesimies lähettää sähköpostiviestejä sunnuntaisin, voivat työntekijät ajatella, että myös heidän odotetaan vastaavan viesteihin viikonloppuna. (Surakka & Laine 2011, 140-142.)

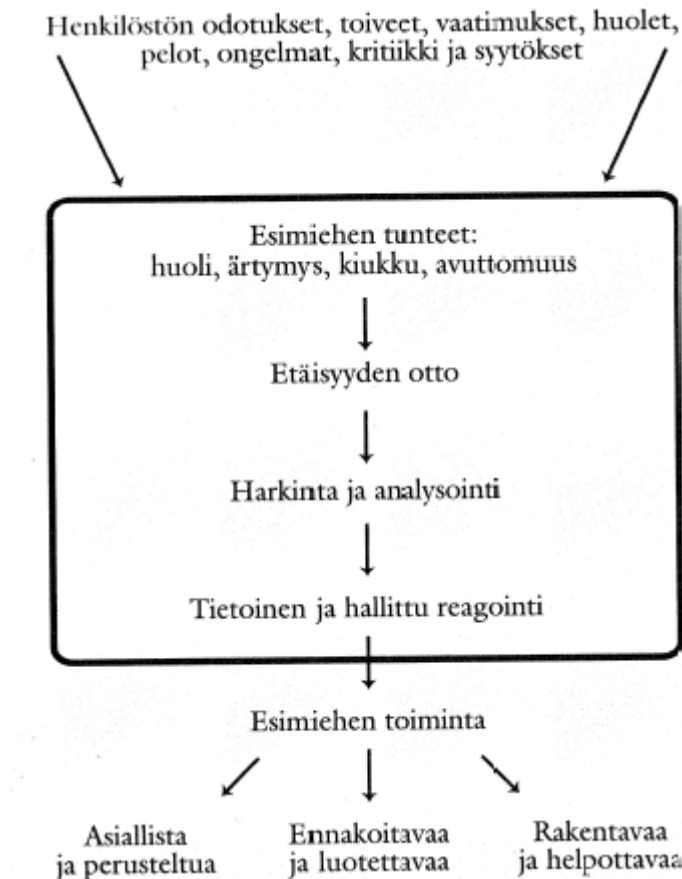
## **2.2 Lähiesimiehen ominaisuudet**

Asiantuntijatehtävistä lähiesimiehen rooliin siirryttäessä on syytä miettiä, haluaako todella johtaa. Se vaatii henkilöltä itseltään halua oppia ja kehittyä lähiesimieheksi. Ilman henkilön motivaatiota ryhtyä lähiesimiestehtäviin tapahtuu kaksinkertainen virhe eli menetetään hyvä asiantuntija ja saadaan huono johtaja. Tilanteessa, jossa asiantuntija on ryhtynyt lähiesimieheksi, on positiivisia kuin myös negatiivisia vaikutuksia. Positiivista on se, että lähiesimiehellä on asiantuntemusta työntekijöidensä työtehtävistä, jolloin hänen on helpompaa ohjata työntekijöitä. Tällöin lähiesimiehen on myös helpompaa saada työntekijöiltä arvostusta ja onnistua tehtävässään. Negatiivista on se, että lähiesimies saattaa keskittyä ainoastaan tavallisten työtehtäviensä suorittamiseen, jolloin häneltä voi unohtua johtaminen kokonaan. Tämä voi johtaa siihen, että työyhteisö ei toimikaan enää hyvin ja se ei kehity. (Järvinen 2011, 14-15.)

Lähiesimiehen tulisi olla päättäväinen ja aktiivinen, mutta myös työtehtävien delegoija ja niiden valtuuttaja. Hänen tulee ymmärtää oma valta-asemansa suhteessa työntekijöihinsä. Vaikka lähiesimies ei käyttäisikään valtaansa, työntekijät pitävät häntä silti auktoriteettina. Hänen täytyy uskaltaa käyttää valtaansa, koska muuten hän ei voi onnistua tehtävässään. (Järvinen 2011, 19.)

On tärkeää, että lähiesimies tiedostaa ja tunnistaa työntekijöiden erilaisuuden ja ohjaa heitä yksilöllisesti (Romppanen & Kallasvuori 2011, 58). Lähiesimiehen täytyy olla kykeneväinen työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa, jotta hän voi onnistua työssään. Kuitenkin hänen tulee pitää sopiva etäisyys alaisiinsa, koska johtajuus ei voi perustua kaveruuteen. Muuten muut työntekijät saattavat ajatella lähiesimiehen suosivan parasta työkaveriaan. Jos lähiesimies miettii asioita työntekijän näkökulmasta, voi hänen olla vaikea tehdä ratkaisuja. (Surakka & Laine 2011, 14.) Lähiesimies joutuu välillä tekemään päätöksiä, jotka eivät miellytä kaikkia ja se on helpompaa, jos lähiesimiehellä ei ole liian läheinen suhde alaisiinsa (Salminen 2012, 210).

Lähiesimiehen on vaikea johtaa, jos hän suhtautuu hyvin tunnevaltaisesti esimerkiksi työntekijöidensä käyttäytymiseen tai työtilanteisiin. Hänellä täytyy olla itsekontrollia epämiellyttävissä tilanteissa ja hänen tulee hoitaa tilanne asiallisesti, mutta jämäkästi. Lähiesimiehelle usein esitetään paljon odotuksia ja toiveita, jotka tulevat johdolta sekä alaisilta. Lähiesimiehen ei kannata yrittää täyttää kaikkia häneltä odotettuja toiveita, koska se ei ole mahdollista. Hänen ei myöskään yleensä kannata kertoa, mitä hän tuntee tai ajattelee odotuksista ja toiveista. Hänen tulee ensin itse miettiä, mitä toiveita on järkevää toteuttaa ja mitä hänen on mahdollista toteuttaa. Lähiesimiehen kannattaa siis ensin pohtia asioita oman harkintakykynsä mukaan, jonka jälkeen vasta toimia. Tällaista itsekseen pohtimista kutsutaan säiliötoiminnaksi, joka on kuvailtu Kuva 2. Säiliötoiminnan hyöty on se, että lähiesimies saa ajatuksilleen tilaa ja päätöksen tehtyään tietää, miksi toimii valitsemallaan tavalla. Hän siis itse harkintakykynsä avulla ohjaa omaa toimintaansa, eikä tunteiden ja sen hetkisen mielentilan mukaan. (Järvinen 2011, 20-25.)



Kuva 2. Esimiehen säiliötoiminta (Järvinen 2011, 22)

### 2.3 Lähiesimiehen työvälineet

Lähiesimies tarvitsee työssään apuvälineitä, joilla hän pystyy parempaan johtamiseen eli suuntaamaan, seuraamaan ja kehittämään tiimensä toimintaa. Työvälineitä ovat kaikki ne

menetelmät ja asiat, jotka auttavat lähiesimiestä työyhteisön rakentamisessa. On myös konkreettisia työvälineitä, kuten yhteisiä sopimuksia, tapoja toimia, lomakepohjia ja tietojärjestelmiä. Työvälineet tulee luoda niin, että ne palvelevat lähiesimiestyötä eikä siten, että lähiesimies joutuu mukautumaan työvälineiden ehtoihin. Ei saisi tapahtua niin, että esimerkiksi teknologia johtaa työtä. Ajattelun keskeyttää helposti palaverin aikana sähköpostin liian kirkas seuranta tai puhelimeen vastaaminen. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 204).

Lähiesimiehelle monet asiat tulevat suoraan annettuna. Lähiesimiehen täytyy yhtä aikaa miettiä, mihin hän pystyy vaikuttamaan ja kyettävä hyväksymään se, mitä hänelle on annettu. Hallinnon esittämiä työkaluja lähiesimiehen tulisi pystyä realistisesti arvioimaan, jotta niistä tulee hyödyllisiä lähiesimiestyön tueksi. Lähiesimiehen täytyy vaikuttaa johtamisympäristöihin eikä tyytyä niiden toimimattomuuteen. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 204-205).

Lähiesimiehen työhön sisältyy paljon vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa, joten tiedon tulee kulkea sujuvasti. Tiedon jakamiseen käytetään usein konkreettisia työvälineitä. Lähiesimiehen täytyy huolehtia, että jokaisella hänen alaisellaan on työhön vaadittavat tiedot. Tieto tulee jakaa työntekijöitä ja työntekeä kunnioittaen. Tämä tarkoittaa sitä, että tieto jaetaan samanaikaisesti heille, joita tieto koskee. Tiedon saamisen ja levittämisen tulisi keventää työn tekemistä. Tätä kriteeriä käyttäen voi ennen tiedon levittämistä miettiä, ketä kaikkia tieto todellisuudessa koskee. Esimerkiksi sähköpostilla viestiminen sopii tiedottamiseen, tiedostojen lähettämiseen ja raportointiin. Kaikkea tietoa ei kannata jakaa sähköpostilla, koska sähköpostia tulee jatkuvasti sen verran paljon, että itse tiedon karsinnasta on aikaa vievin viestintätekijä ja tärkeät asiat voivat jäädä huomaamatta. Lähiesimiehelle sähköposti tai muut viestintävälineet, joilla ei konkreettisesti näe viestin vastaanottajaa, ei saa olla tärkein viestintäväline. Näillä viestintävälineillä viestimällä viestin vastaanottaja tulkitsee asian omalla tavallaan ja syntyy helposti väärinymmärryksiä. Siksi esimerkiksi tärkeät asiat on parempi kertoa kasvotusten. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 49; Surakka & Laine 2011, 197.)

Yksi lähiesimiehen viestintäkeino on palaverit. On erilaisia palavereja kuten suunnittelu-, projekti-, tiimi- ja yksikköpalavereja. Palavereissa lähiesimies voi ilmoittaa esimerkiksi muutoksista, uusista projekteista, toiminnan kehittämisestä ja tuloksista. Palaverikäytäntö on tärkeä tekijä lähiesimiestyön tukena esimerkiksi siksi, koska palaverissa lähiesimiehellä on mahdollisuus kertoa tärkeät asiat samanaikaisesti ja oikealla hetkellä kaikille työntekijöille, joita asia koskee. Myös tärkeät asiat on hyvä käsitellä palaverissa, koska

kasvotusten voi havaita toisten ilmeitä, eleitä ja tunteita. Videopalavereissa voidaan käsitellä lähes samoja asioita, kuin kasvokkain toteutettavissa palavereissa. Työyhteisössä tulisi olla säännölliset palaverit, jotta jokainen voisi osallistua yhteisten asioiden käsittelyyn. Palaverissa työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa asioihin. Lähiesimiehen täytyy kuitenkin miettiä, mihin asioihin hänen kannattaa pyytää työntekijöiden mielipide ja mihin ei. Pieniin asioihin ei välttämättä tarvitse pyytää työntekijöiden mielipidettä, mutta työntekijöiden työtä koskeviin päätöksiin kannattaa pyytää. Yhteen kokoontumisen yleinen positiivinen puoli on se, että se sujuvoittaa toimintaa, innostaa työntekijöitä, luo parempaa yhteishenkeä ja toimii kehittämistyön perustana. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 46-47; Surakka & Laine 2011, 168-196.)

## **2.4 Lähiesimies ryhmän johtajana**

Lähiesimies toimii ryhmän muodostajana. Hän valitsee ryhmään sopivat henkilöt tehtävän työn mukaan. Sen jälkeen lähiesimiehen tulee asettaa ryhmälle konkreettiset tavoitteet, joita kohti ryhmä lähtee etenemään sekä samalla organisoidaan ryhmän jäsenille työtehtävät. (Wolfgang 2004, 13.) Jotta lähiesimies voi johtaa ryhmää asianmukaisella tavalla, hänen täytyy ymmärtää ryhmäkäyttäytymistä. Ryhmässä ihmiset toimivat eri tavalla, kuin yksin työskennellessään. (Surakka & Laine 2011, 73.)

Työryhmä koostuu yksilöistä, jossa jokaisella on omat vahvuus- ja heikkousalueensa, motiivit, tahto sekä erilaiset osaamiset. Ryhmän jäsenten erilaisuudet tulisivat täydentää toisiaan ja hyödyttää ryhmän toimintaa. Ryhmässä työskentely on tärkeää, koska hyvällä esimiestyöllä ryhmä pystyy yhdessä parempaan kuin jokaisen ryhmän jäsenen työllä yhteensä. Yksilön työpanos pitää olla tiedossa, jotta hän kokee työpanoksellaan olevan merkitystä lopputuloksen saavuttamiseksi. Tämä puolestaan motivoi työntekijää ja hän haluaa saavuttaa yhteiset tavoitteet. Kaikkien täytyy konkreettisesti tietää, mitä ryhmä odottaa juuri häneltä itseltään. Lisäksi ryhmässä tullaan avoimesti arvioimaan jokaisen sen jäsenen toiminnan tuloksellisuutta. Työnjaoissa ei siis saa olla epäselvyyksiä, jotta kukaan ryhmän jäsenistä ei alisuoriudu. (Surakka & Laine 2011, 58-61.)

Ryhmän jäsenten välillä tulee tiedon kulkea jatkuvasti, jotta ryhmä voi toimia hyvin. Ryhmän kommunikaatiorakenteeseen vaikuttaa suuresti lähiesimiehen toiminta. Lähiesimiehen tulisi kohdella kaikkia ryhmän jäseniä tasavertaisesti ja ottaa kaikkien mielipiteet ja ajatukset huomioon. Myös ryhmän jäsenten täytyy kommunikoida toisilleen tasapuolisesti ja erilaisia mielipiteitä ei saisi sivuuttaa, vaan niitä tulisi käyttää apuna päätösten teossa. Jos ryhmä koostuu eri alojen asiantuntijoista, voi ryhmän tekemät päätökset olla huonompia, kuin yksittäisen asiantuntevan henkilön päätös. Kuitenkin, jos ryhmä koostuu saman

alan asiantuntijoista, kannattaa päätös tehdä koko ryhmän yhdessä. Ryhmän työn lopputulokseen vaikuttavat merkittävästi ryhmän johtaja sekä ryhmän vahvimmat persoonat. Lähesimiehen ei tarvitse tietää tai osata ryhmässä parhaiten, vaan hänen tulee tunnistaa ryhmän jäsenten osaamiset ja huolehtia, että heidän osaamista hyödynnetään tilanteen edellyttäessä sitä. (Surakka & Laine 2011, 64-73.)

Hyvän ryhmän koko on noin seitsemän jäsentä. Wolfgangin mukaan (2004, 32) ryhmän jäsenten ollessa alle viisi, ryhmässä ei ole synergiapotentiaalia parhaisiin suoriutuksiin. Jos ryhmässä on jäseniä yli 11, ryhmä jakaantuu helposti alaryhmiin, tiedonkulku on heikkoa ja tuottavuus heikkenee. Hyvä ryhmä tuntee yhteenkuuluvuutta, on sitoutunut tehtävään ja jokainen aikoo omalta osaltaan tehdä parhaansa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi hyvässä ryhmässä ryhmän jäsenet kykenevät selvittämään keskinäisiä konflikteja (Surakka & Laine 2011, 73). Wolfgang (2004, 9) on määritellyt, että ryhmä voi toimia hyvin, jos seuraavat asiat ovat kunnossa

- ryhmälle on määritetty selkeät tavoitteet, jotka jokainen ryhmän jäsen voi hyväksyä ja toimia tavoitteen saavuttamiseksi
- ryhmän sisäinen viestintä toimii
- aikatauluista ja tehtäviin liittyvistä sopimuksista on tehty sitovat ja niitä noudatetaan
- ryhmän jäsenten kesken ei ole kilpailua
- ryhmän jäsenten kiinnostukset tehtävää työtä kohtaan on yhdenmukaistettu
- ryhmän jäsenet ovat lojaaleja ryhmää kohtaan
- ryhmässä tehtävä työ on yhtä tärkeää, ellei jopa tärkeämpää, kuin yksin tehtävä työ.

Ryhmän johtajana toimiminen vaatii erilaisia toimintatapoja, jotta ryhmän jäsenten yhteistyö toimii ja työ etenee. Wolfgangin (2004, 17-20) mukaan ryhmän johtajan tehtäviin kuuluu huolehtia, että

- tavoitteet asetetaan yhdessä
- työnjaot on tehty kaikille ryhmän jäsenille selviksi
- jokainen saa sanoa oman mielipiteensä ja perustelut näkemyksilleen
- mahdollisiin kommunikaatio-ongelmiin puututaan ja ne selvitetään
- työtehtäviä delegoidaan tarpeen vaatiessa, jotta työ edistyy
- itse työprosessiin keskitytään
- pysytään aikataulussa
- hän on itse tavoitettavissa ja keskustelee ryhmän jäsenten kanssa kahdestaan, jos joku kokee tarvitsevänsä neuvoa
- päätökset tehdään yksimielisesti.

Luvussa 2.2 puhuttiin minkälaisia ominaisuuksia lähiesimiehellä tulisi olla. Ryhmän johtamiseen tarvitaan myös tietynlaisia ominaisuuksia, jotta voi toimia hyvänä ryhmän johtajana. Hyvistä sosiaalisista taidoista on apua ryhmän johtamisessa, jotta huomaa, jos ryhmän jäsenten kesken on erimielisyyksiä sekä erottaa ryhmän jäsenten tarpeet. Tiedon vastaanottamiseen ja tarpeellisen tiedon eteenpäin välittämiseen tarvitaan kommunikointikykyä. Yhteistyötä tehdään niin ryhmän jäsenten, kuin ulkopuolisten henkilöiden kanssa, jolloin yhteistyökyky on tarpeen. Kontaktikykyä tarvitaan kontaktoitaessa ryhmän jäseniä sekä edustettaessa ryhmää. Ryhmän johtajalla on hyvä olla itsehallintaa, jotta ryhmän ilmapiiriä pystyy pitämään mahdollisimman hyvänä. (Wolfgang 2004, 27.)



### 3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys kuvastaa työntekijän positiivista suhdetta työhön, joka johtuu siitä, että työntekijä kokee työn tekemisen mielekkäänä (Vesterinen 2006, 41). Työn mielekkyys syntyy siitä, että on mahdollisuus tehdä työtä sekä siitä, että sillä on jokin tarkoitus ja merkitys itselle ja yhteiskunnalle. Tällöin työntekijä motivoituu enemmän, koska hän kokee työnsä arvokkaaksi, tärkeäksi ja jonka eteen kannattaa tehdä töitä. Työntekijän työorientaatio sekä näkemys organisaatiosta ja työympäristöstä vaikuttavat hänen näkemyksensä siitä, millainen työn sisällön tulisi olla. Nämä vaikuttavat työntekijän kokemukseen omasta työstä. (Juuti 2006, 71-73; Manka 2010, 188.)

Osa ihmisistä tekee niin kutsuttua kutsumustyötä, joka vaikuttaa suuresti henkilön työn mielekkyyteen. He kokevat, että työ palvelee itseään suurempaa tarkoitusta. Ihminen on yleensä onnellinen, jos hän kokee työnsä olevan merkityksellistä. Onnelliset ihmiset asettavat usein korkeampia tavoitteita ja ovat periksi antamattomia työssään, koska heidän onnellisuus kasvattaa tuottavuutta ja lisää tulotasoa. Samassa työpaikassa työskentelevät voivat kokea hyvinkin eri tavalla yrityksen johtamiskäytännöt, työsuhteen laadun ja työyhteisön valtahierarkian. Kokemuksiin vaikuttaa monet muuttuvat tekijät, kuten työntekijän asema, palkkausmuoto ja työsuhteen kesto. (Carlsson & Järvinen 2012, 33; Henttonen & Lapointe 2015, 11-20.)

Mielekkään työn edellytyksiin kuuluu omien vahvuusalueiden käyttäminen. Omat vahvuusalueet pitää tunnistaa, mutta pitää myös osata kohdistaa ne oikein. Työ, joka ei kiinnosta, mutta jossa on kuitenkin taitava, ei välttämättä johda työn mielekkyyteen. Työntekijöillä, joilla on halua oppia lisää, parantaa työpanostaan ja jotka tekevät työtään intohimoisesti, ovat tuottavampia ja tyytyväisempiä työhönsä. (Carlsson & Järvinen 2012, 43.)

#### 3.1 Työmotivaatio

Psykologi Frederick Herzberg on luonut kaksifaktorisen teorian, jota kutsutaan myös nimellä motivaatio-hygieniateoria. Teorian pohjana on ajattelutapa, jonka mukaan tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys vaan tyytyväisyyden puute. Poistamalla tyytymättömyyttä töissä aiheuttavat tekijät eivät tee työntekijää tyytyväiseksi. Myöskään tyytymättömyyden vastakohta ei ole tyytyväisyys vaan tyytymättömyyden puute. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät on jaoteltu työtytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä. Herzberg kuvaa hygieniatekijöinä eli ulkoiseen ympäristöön vaikuttavina tekijöinä palkkaa, yrityspolitiikkaa, fyysisiä työskentelytiloja, työntekijöiden välisiä suhteita ja varmuutta työpäikasta. Kun nämä asiat ovat riittävän hyvin, työntekijät eivät ole tyytymättömiä, mutta eivät

myöskään tyytyväisiä. Tällöin tilanne on neutraali, mutta työntekijät eivät välttämättä ole motivoituneita. Jotta työntekijöitä voidaan motivoida heidän työssä, täytyy vahvistaa työhön liittyviä tekijöitä. Niitä kutsutaan motivaatiotekijöiksi. Motivaatiotekijöitä ovat ylenemismahdollisuudet, oman osaamisen kehittäminen, arvostuksen saaminen omasta työstä, vastuut ja saavutukset. (Robbins 2014, 218-219.)

Carlsson & Järvinen (2012, 53) kuvailee asiaa kannustimien avulla. On sisäisiä kannustimia eli henkilön kokemukset työn ilosta, nautinnollisuudesta ja onnistumisista. Sisäisten palkkioiden kesto on pitkäaikainen ja niistä voi muodostua pysyvän motivaation lähde. On myös ulkoisia kannustimia, joita ovat perinteisesti palkka ja bonukset. Niiden usein ajatellaan toimivan työmotivaation lähteenä. Ulkoiset palkkiot toimivat motivaation lähteenä yleensä vain hetken ja niitä pitää toistaa usein. On kuitenkin tärkeää, että ihminen kokee saavansa riittävästi rahaa, jotta voi ylläpitää tiettyä elintasoa. Toinen tärkeä asia on tasa-arpuus eli samaa työtä tekevien henkilöiden tulisi saada saman suuruista palkkaa. Palkkaero muuten laskee motivaatiota. Jos keinoilla, kuten tietyn tavoitteen saavuttamisella tietyn lisäpalkkion saavuttamiseksi, pyritään motivoimaan työntekijää, voi pahimmassa tapauksessa johtaa huonompaan suoritukseen ja työntekijä ei koe tätä palkitsemistapaa motivoivaksi. Tällöin tärkeiksi tekijöiksi ovat muuttuneet sisäiset kannustimet. Ei tule sekoittaa keskenään ulkoisia palkitsemismalleja itse työn palkitsevuuteen.

Seuraavissa luvuissa käsitellään eri ominaisuuksia, joilla voidaan arvioida työn kannustavuutta. Näitä ovat työtehtävien sisällön mielekkyys ja työn vaatimat taidot, kehittyminen ja luovuus sekä palaute työstä (Manka 2010, 188).

### **3.1.1 Työn sisältö ja sen vaatimat taidot**

Työtehtävien sisällön tulisi olla mielekästä. Sillä on merkitystä, ovatko työtehtävät suuria kokonaisuuksia, jossa jokin asia tehdään alusta loppuun vai onko ne pieniä osa-alueita suuresta kokonaisuudesta. Työntekijän tulisi kokea työnsä itselleen sopivaksi siten, että siinä on riittävästi haasteita. Hänen tulisi myös sisäistää työhön liittyvät päämäärät. Työ voi olla niin mielekästä, että työntekijä tekee työtään työn mielekkyyden vuoksi, eikä ainoastaan palkkioiden takia. Tätä kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi. Ihmisen käyttäytyminen ja valinnat pohjautuvat useinkin sisäiseen motivaatioon, kuten esimerkiksi harrastusvalintoihin. (Juuti 2006, 61-71.)

Työn vaihtelevuus on tärkeä tekijä, jotta työntekijän mielekkyys työhön pysyy yllä sekä hän pääsee käyttämään erilaisia taitoja ja kykyjä. Vähiten kannustavat vaatimattomat ja yksitoikkoiset työt. (Manka 2010, 188.) Kaikki työtehtävät eivät kuitenkaan voi välttämättä

aina olla mielekkäitä. Tällöin työntekijä voi itse miettiä, miten työn saisi tehtyä tehokkaimmin pois alta, jotta hän pääsee siirtymään mielekkäihin työtehtäviin. Työn tulisi kuitenkin pääosin olla mielekästä, jotta sitä jaksaa tehdä pidempään. Jos työntekijää ei enää motivoi oma työnkuva ja työn laatu sekä tulos heikkenevät, on syytä miettiä, olisiko yrityksellä tarjota hänelle muita töitä. (Tiililä 2016, 72-101.)

Kun työntekijä kokee osaavansa suorittaa työtehtävänsä ammattitaitoisesti ja laadukkaasti, voi hän tuntea ylpeyttä omasta pätevyydestään. Hän kokee, että osaa tehdä työtehtävänsä ja voi varmasti suoriutua niistä tulevaisuudessakin. Jos työntekijällä ei ole vaa-  
dittavaa pätevyyttä, työtehtävät pysyvät liian helppoina ja ovat työntekijälle merkityksettömiä. Tämä johtaa siihen, että työntekijä ei voi kokea itseään tarpeeksi päteväksi eikä hän voi olla ylpeä työstään. (Kaajas ym. 2004, 24.)

### **3.1.2 Kehittyminen ja luovuus**

Työntekijän energiatasoihin, hyvinvointiin, työn tuloksiin ja laatuun vaikuttaa hänen työmotivaatio, jonka takia ne korostuvat osaamiskeskeisessä organisaatiossa. Työntekijöiden hyvinvointiin kannattaa panostaa, koska se saa työntekijät pysymään organisaatiossa sekä luo organisaatiolle jatkuvuutta pitkälle aikavälille. Osaamiskeskeisissä organisaatioissa töiden tulokset, kuten palvelut, innovaatiot ja tuotteet ovat luotu pitkällä aikavälillä työntekijöiden yhteistyönä. Organisaation menestys ei tapahdu hetkessä, vaan se on monien vuosien tulos. Tämän takia työntekijöiden osaamista pitää kehittää, jolloin samalla työntekijät pysyvät motivoituneena. (Kaajas, Luoma, Nordlund, Troberg 2004, 20.) Työs-  
sään työntekijän tulisi kokea kehittyvänsä, kun hän pyrkii saavuttamaan työprosessin tavoitteet. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa mahdollisuudet kehittää omaa työtä ja ideo-  
ida. (Juuti 2006, 71.)

Ottamalla työntekijät mukaan vaikeidenkin asioiden ideointiin ja ratkaisujen selvittämiseen, työntekijät voivat kokea, että heitä arvostetaan ja heidän osaamista halutaan hyödyntää. Kun työntekijät ovat saaneet olla itse mukana ideoimassa, he ovat sitoutuneempia tulevaan työhön. Jos jokin idea ei kuitenkaan toimi, se on helppo käsitellä yhdessä ja rakentavassa hengessä, koska perustana on positiivinen ilmapiiri. Työntekijät pystyvät ajattelemaan avoimemmin huomioiden erilaiset näkökannat. Jos työntekijöitä ei oteta mukaan ideoimaan, se aiheuttaa pelkoa ja huolta, jolloin työntekijä asettaa tärkeimmäksi asiaksi oman selviytymisensä. Positiivinen ilmapiiri syntyy yhdessä ideoimalla. (Tiililä 2016, 63-64.)

Kaajas ym. (2004, 23) toteaa, että sisäisellä motivaatiolla ja luovuudella on todettu olevan yhteys toisiinsa. Jos henkilö on sisäisesti motivoitunut, on hän myös luovampi. Puolestaan ulkoiset motivointitekijät, kuten kilpailu, esimiehen käskyt, arviointi tai palkkiot tekevät henkilöstä vähemmän luovamman. Kontrollin käyttäminen motivointistrategiana todennäköisesti heikentää suoritusta, joka vaatii intuitiota, luovuutta, syvää keskittymistä tai kekseliäisyyttä.

### **3.1.3 Palaute**

Palautteella tarkoitetaan työntekijän saamaa tietoa siitä, miten hän on onnistunut työssään. Työntekijän motivaatioon vaikuttaa se, kuinka paljon hän saa palautetta omasta työstä. Palaute ymmärretään usein työtä valvoneelta henkilöltä saadusta palautteesta, mutta se on myös työntekijälle mahdollisuus nähdä oman työn tulokset. (Juuti 2006, 71; Kaajas ym. 2004, 24-25.)

Työntekijät haluavat tietää, kuinka he ovat edistyneet työssään. Palautteen saaminen, onnistumiset ja työn tulokset aiheuttavat suurta innokkuutta työssä. Erityisesti positiivinen palaute nostattaa työntekijän tuntemuksia omasta pätevyydestä. Palautteen saaminen on tärkeä tekijä myös työntekijän itsensä kehittämisen vuoksi. Myönteinen ja rakentava palaute ovat motivaation kannalta tärkeitä tekijöitä. Se nostaa sisäistä motivaatiota, koska se synnyttää onnistumisen kokemuksia. Lisäksi palautteen avulla voidaan huomata sen hetken tilanteen vahvuudet ja kehitettävät asiat. (Kaajas ym. 2004, 80-81.)

Palautetta annetaan usein vain kehityskeskusteluissa kerran tai pari vuodessa. Sen antaminen pitäisi kuitenkin olla arkipäivää niin lähiesimiehen ja työntekijän kesken, kuin myös työntekijöiden välillä. Lähiesimiehen voi olla vaikeaa antaa palautetta, jos hän ei tunne asiantuntijoidensa suorituksia konkreettisella tasolla. Tällöin kollegoiden kesken annettu palaute on merkittävässä osassa. Organisaatioiden tulisi edistää palauteprosesseja ja tehdä palautteen annosta osa jokaista arkipäivää, jotta siitä tulisi osa organisaatiokulttuuria. (Kaajas ym. 2004, 81-82.)

Palautteessa tulee huomioida kaksi asiaa, jotka ovat palautteen määrä ja palautteen laatu. Palautetta saadaan yleensä liian harvoin, joka on suurin haaste palautteeseen liittyen. Työntekijät haluaisivat saada palautetta esimiehen ja kollegoiden lisäksi myös asiakailta, jotta työtä voitaisiin kehittää. Palautteena toimii myös se, että projektin lopuksi projektiin osallistuneet kokoontuvat yhteen ja miettivät, mikä projektissa onnistui ja mitä olisi voinut tehdä paremmin. (Kaajas ym. 2004, 82.)

### **3.1.4 Kannusteet**

Kannusteilla voidaan ohjata työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan ja korostaa haluttujen tavoitteiden merkitystä. Kannusteilla saatetaan pyrkiä asettamaan halutut asiat muita työtehtäviä tärkeämmiksi, kiireellisemmiksi tai niillä pyritään kasvattamaan keskittymistä sitä vaativissa tehtävissä. Kannusteilla saadaan siis huomio kiinnittymään tiettyyn asiaan. (Kaajas ym. 2004, 21-22.)

Rahaa käytetään usein kannusteena. Organisaation toiminnan strategisena ohjaajana toimii hyvin rahalliset palkitsemisjärjestelmät. Rahapalkkiolla pystytään organisaation sisällä ohjaamaan ja korostamaan haluttujen viestien merkitystä, mutta se ei vaikuta sisäiseen motivaatioon. Organisaation osoittamana arvostuksen mittarina pidetään usein rahallista palkitsemista. (Kaajas ym. 2004, 32.)

Tyytymättömyyden syynä voi olla palkka tai palkitseminen, koska ne eivät toimi pitkällä ajalla motivaation lähteenä. Asiantuntijatyössä uran alussa palkalla on suurempi vaikutus motivaatioon, kuin myöhemmässä uran vaiheessa. Myöhemmin palkasta tulee yrityksen kunnioituksen ja arvostuksen mittari työntekijän tekemästä työstä, mutta ei motivaation lähde. (Kaajas ym. 2004, 27.)

## **3.2 Työn hallinta**

Työntekijän mahdollisuuksilla hallita omaa työtä on merkittäviä vaikutuksia. Sillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus olla itsenäinen ja toimia itsenäisesti. Työn hallintaan kuuluu vaikuttaminen omaan aikatauluun, työtehtäviin ja niiden toteutustapaan sekä mahdollisuus vaikuttaa tai tehdä päätöksiä omaan työhön liittyen. Tähän kuuluu samalla vastuun kokeminen työstä eli kokeeko työntekijä olevansa vastuussa oman työn tuloksista. (Juuti 2006, 71; Manka 2010, 190-191.) Se, että työntekijä saa päättää omaan työhön liittyvistä asioista vaikuttaa myös siihen, että hän ymmärtää, hyväksyy ja sitoutuu päätöksiin. (Surakka & Laine 2011, 173.)

Jos työntekijä ei saa olla vaikuttamassa omaan työhön, johtaa se kokemukseen, ettei hän pysty vaikuttamaan asioihin, häntä ei kuunnella eikä hän enää edes jaksa yrittää vaikuttaa. Hänelle työstä tulee passiivista suorittamista, joka on tuottavuuden kannalta huomattavasti huonompaa kuin korkea kuormittavuus. Passiivista työtä suorittavan työntekijän oppimishalu, innovatiivisuus ja työmotivaatio laskevat. (Juuti 2006, 71; Manka 2010, 190-191.)

Hyvään työn hallintaan sisältyy kaksi ulottuvuutta, jotka ovat vertikaalinen vaikuttaminen ja horisontaalinen vaikuttaminen. Vertikaalinen vaikuttaminen tarkoittaa sitä, että työntekijällä on tilanteen ehtojen muuttamismahdollisuus yli hierarkiarajojen, mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen ja olla mukana asettamassa tavoitteita. Horisontaalinen vaikuttaminen on tilanteen sisäistä hallintaa, joka edustaa vaakatasossa samalla tasolla tapahtuvaa hallintaa eli esimerkiksi työnkiertoa. (Manka 2010, 191.)

Työn hallintaan on liitetty sosiaalinen tuki. Sosiaalinen tuki voi olla esimerkiksi työryhmän sosiaalinen yhtenäisyys ja hyvä henki, avun saaminen työntekijöiltä ja esimieheltä sekä luottamus työntekijöiden ja esimiesten välillä. Sosiaaliset tekijät toimivat edistävänä tekijänä työn hallinnassa. Hyvät sosiaaliset tekijät auttavat myös työn vaatimuksista selviämisessä suojaamalla työntekijää työhön liittyviltä paineilta. (Manka 2010, 188-192.)

### **3.3 Työtyytyväisyyden lisääminen lähiesimiestyön avulla**

Mankan (2010, 75) mukaan henkilöstön työtyytyväisyydellä on yhteyksiä johtamiseen, osaamisen kehittämiseen, asiakastytytyväisyyteen ja tuottavuuteen yhdessä esimiestoiminnan kanssa. Henkilöstön työtyytyväisyydellä on tilastollisesti hyvin merkittävä yhteys tuottavuuteen esimiestoiminnan kanssa.

Lähiesimies voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon siinä, miten organisaatio antaa palautetta työstä. Organisaation antama palaute on usein aineetonta, mutta se voi olla myös aineellista palkitsemista. Lähiesimiehen tulee ottaa huomioon motivaatiotekijät omassa toiminnassaan ja tiedostaa oma rooli merkityksellisyyden kokemisessa, koska muuten palkitsemisen vaikutukset muuttuvat tarkoituksettomiksi. (Kaajas ym. 2004, 20-25.)

Lähiesimiehen tulee huomioida, että työntekijälle päämääriä asetettaessa niiden tulee olla sellaisia, joihin työntekijä on valmis sitoutumaan tai hänet voidaan sitouttaa niihin. Työntekijän tulisi tuntea tavoitteet omikseen ja haluta tehdä töitä niiden saavuttamiseksi. Tällä tarkoitetaan päämäärien omaehtoisuutta. Työntekijällä ei ole kiinnostusta tai intoa tehdä työtä, jos hänelle on käsketty tehdä työ huomioimatta työntekijän omia mielipiteitä tai kiinnostusta asiaan. Tällöin työntekijä tekee tehtävät vain ulkoisen motivaation avulla. Lähiesimiehen täytyy siis asettaa tavoitteet yhdessä työntekijän kanssa siten, että työntekijä on itse kiinnostunut saavuttamaan tavoitteet sekä niistä on hyötyä myös organisaation kannalta. Työntekijä tekee siis työtä oman halukkuutensa eli sisäisen motivaation vuoksi, eikä käskyn takia. Lähiesimiehen ei tarvitse kuitenkaan varsinaisesti toimia innostajana, vaan pikemminkin kuuntelijana. Kuuntelemalla työntekijää lähiesimies voi tunnistaa työn-

tekijän vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet työhön liittyen. Lähiesimiehen tulee kysyä työntekijältä, mikä häntä innostaa tekemään työtä. Lähiesimies voi pyrkiä yhdistämään työntekijän vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet työntekijän työnkuvaan ja tavoitteisiin. Kun työntekijän vahvuudet ja kiinnostuksen kohteet on asetettu hänen työnkuvaan, suorittaa hän työtään paremmin, kuin silloin, jos hänellä ei ole mitään kiinnostusta työhön. (Tiililä 2016, 56-58; Jarenko & Martela, 69-73.)

Tavoitteiden asettamisen jälkeen lähiesimiehen tulisi antaa työntekijälle vapautta päättää, miten työntekijä haluaa tavoitteisiin päästä. Tällöin työntekijä saa suorittaa työtehtävän parhaaksi katsomallaan tavalla. Joissakin organisaatioissa on määritelty tietyt tavat, miten tulee toimia, mutta ne eivät välttämättä toimi kaikissa työtehtävissä. Työntekijä saattaa turhautua, jos hän joutuu toimimaan huonommalla tavalla, vaikka itse tietäisi paremman suoritustavan. (Jarenko & Martela, 69-70.)

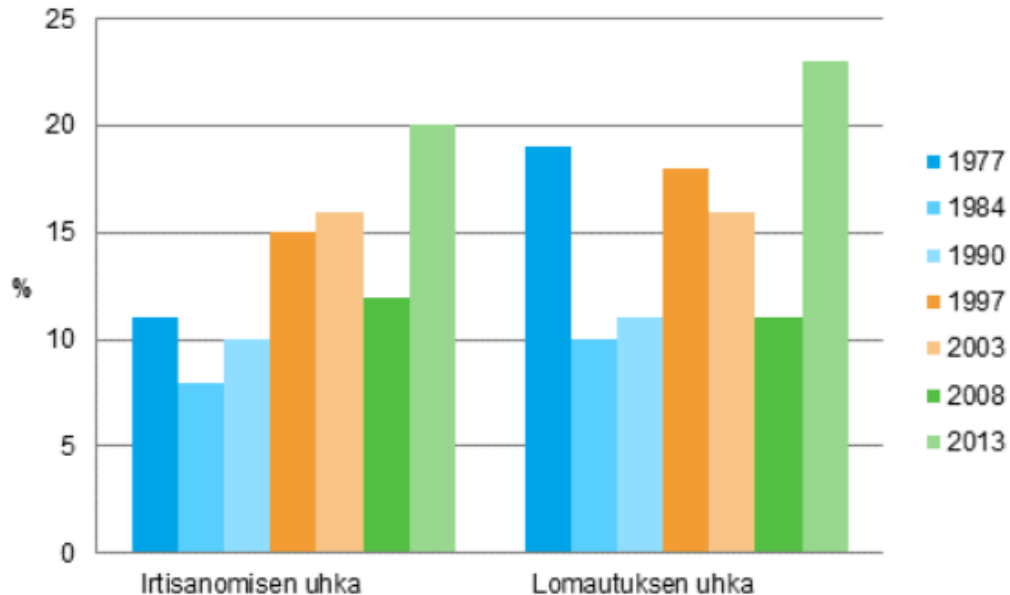
Jotta työntekijöiden innostuminen pysyy yllä, tulisi tavoitteet jakaa osatavoitteisiin. Tällöin lähiesimies voisi antaa työn etenemisestä säännöllisesti palautetta. Edes 15 minuutin pituiset säännölliset tavoite- ja palautekeskustelut ovat tärkeitä innostuksen ylläpitämiselle. Keskusteluilla voidaan aina uudestaan kirkastaa tavoitetta, koska ne saattavat unohtua arjen kiireen keskellä. Lisäksi tavoitetta voidaan muuttaa, jos huomataan sen olevan tarpeellista. Kun projekti tai työ saadaan päätökseen, on motivaation jatkumisen kannalta tärkeää katsoa työn tulokset. Lähiesimiehen tulisi tukea työntekijöitään näkemään oman työnsä tulokset. Lisäksi lähiesimiehen tulisi osaltaan jakaa tietoa onnistumisesta ja niitä pitäisi juhlistaa yhdessä. (Tiililä 2016, 55-56.)

Kuten luvussa 3.2 mainittiin, työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttaa oman työn hallinta ja sen vaikutusmahdollisuudet. Työtyytyväisyyttä kasvattaa se, että työntekijä voi kokea lähiesimiehensä uskovan omiin vahvuuksiin ja voimavaroihin sekä lähiesimiehen luottamus työntekijään. Tämä voi olla kuitenkin vaikeaa lähiesimiehelle, joka on noussut esimiesasemaan samalta asiantuntijatasolta, jossa hänen nykyiset alaisensa ovat. Lähiesimies saattaa alkaa mikrojohtaa eli puuttumaan tarkasti pieniin asioihin, joilla ei ole lopputuloksen kannalta juurikaan merkitystä. Työntekijät kokevat mikrojohtamisen luottamuksen puutteena ja se vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden motivaatioon. Sillä saadaan aikaiseksi työntekijöiden luovuuden ja aloitekyvyn lopahtaminen. Lisäksi lähiesimiehellä se vaikuttaa siihen, että hänellä ei jää tarpeeksi aikaa muihin asioihin. Lähiesimiehen täytyy osata päästää irti omista, ehkä jopa vanhentuneilla tiedoilla varustetusta, asiantuntijuudesta ja keskittyä lähiesimiestyöhön. Hänen täytyy jakaa vastuuta ja luottaa työntekijöihinsä, jotka ovat oman alansa asiantuntijoita. (Poolia 2014; Tiililä 2016, 60.)

### 3.4 Suomalaisen työtyytyväisyys

Tilastokeskus on toteuttanut työolotutkimuksia vuodesta 1977 alkaen aina 5-6 vuoden välein ja viimeisin työolotutkimus on toteutettu vuonna 2013. Vuoden 2013 tutkimukseen osallistui 7096 suomen- ja ruotsinkielisiä 15-64 vuotiaita eri alojen palkansaajia. Miehiä ja naisia osallistui tutkimukseen lähes saman verran. Tutkimuksessa työoloilla tarkoitetaan sosiaalisia, psyykkisiä ja fyysisiä työympäristötekijöitä. Tutkimukseen osallistuneilta kysyttiin taustamuuttujista, työhistoriasta, perheestä, fyysisestä työympäristöstä sekä psyykkisistä ja sosiaalisista työympäristötekijöistä, johon sisältyy stressioireet, terveys ja asema työmarkkinoilla. Tutkimuksella pyritään saamaan käsitys suomalaisten kokemuksista työelämän muutoksissa ja niiden välisissä yhteyksissä. (Tilastokeskus 2014.)

Vuoden 2013 työolotutkimuksesta on nostettu esiin suomalaisten kokemukset irtisanomisen ja lomautuksen uhasta. Kuva 3 nähdään, että tutkimukseen osallistuneista 20 % kokee irtisanomisen uhkaa. Edeltävässä, vuoden 2008 tutkimuksessa, vastaava luku oli noin 12 %. Lomautuksen uhkaa kokee noin 23,5 %, joka on noussut lähes 12,5 %-yksikköä edeltävään tutkimukseen verrattuna. Luvut eivät ole vuosien 1977-2008 aikana olleet koskaan yhtä korkeat kuin vuoden 2013 tutkimuksessa. Näihin kokemuksiin on varmasti vaikuttanut se, että yli 25 % työpaikoista on vähentänyt henkilöstöään. (Tilastokeskus 2014.)

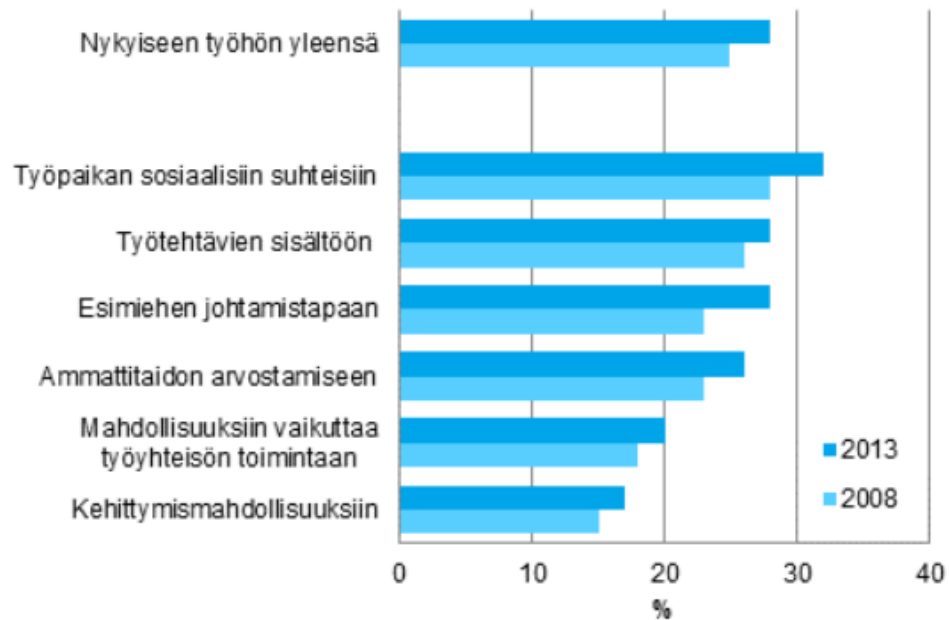


Kuva 3. Irtisanomisen ja lomautuksen uhkaa kokeneet vuosina 1977-2013 (Tilastokeskus 2014)

Toinen asia, joka tutkimuksesta on nostettu esille, on palkansaajien tyytyväisyys nykyiseen työhönsä. Tutkimukseen osallistuneiden epävarmuus työnsä säilymisestä on nosta-



nut työnsä arvostusta. Kuva 4 on vastaajien kokemukset tyytyväisyydestä nykyiseen työhönsä vuonna 2008 ja 2013. Erittäin tyytyväinen nykyiseen työhönsä on noin 29 % vastaajista. Eniten ovat nousseet työntekijöiden tyytyväisyys työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ja esimiehen johtamistapaan. Kaikki Kuva 4 olevat työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat nousseet verrattaessa vuoden 2008 tutkimukseen. (Tilastokeskus 2014.)



Kuva 4. Nykyiseen työhönsä ja sen eri tekijöihin erittäin tyytyväiset vuosina 2008 ja 2013 (Tilastokeskus 2014)

## 4 Nykytilanne

Tässä luvussa selvitetään mikä on Great Place to Work -tutkimus ja Trust Index -kysely. Lisäksi kerrotaan, miten Trust Index -kysely on toteutettu Talokeskuksella ja vertaillaan eri liiketoimintayksiköiden välisiä tuloksia. Lopussa käsitellään lähiesimiestyöskentelyä Talokeskuksella.

### 4.1 Great Place to Work -tutkimus

Great Place to Work -tutkimuksessa selvitetään eri maiden parhaimmat työpaikat. Tutkimuksessa kartoitetaan miten yrityksen työntekijät kokevat muun muassa johtamisen, työpaikan ilmapiirin ja miten työntekijöihin luotetaan. Tutkimuksia toteutetaan kuudessa maanosassa ja noin 50 maassa. Vuosittain tutkimukseen ottaa osaa noin 5500 organisaatiota, joissa on töissä yli 10 miljoonaa työntekijää. (Great Place to Work 2017.)

Great Place to Work -tutkimuksen tavoitteena on, että organisaatio saa tietoa organisaatiokulttuuristaan ja työkaluja kehittää sitä. Tutkimukseen osallistuvat organisaatiot saavat tietää millä tasolla organisaatiokulttuuri on ja miten se sijoittuu verrattuna tutkimuksessa parhaisiin tuloksiin saavuttaneisiin yrityksiin. Se saa käyttöönsä parhaiden yritysten henkilöstö- ja johtamiskäytäntöjä sekä niiden verkoston. (Great Place to Work 2017.)

Sen lisäksi, että yritykset saavat tärkeää tietoa työntekijöiden kokemuksista yrityksen organisaatiokulttuurista, saavat listalla sijoittuneet parhaat työpaikat julkisen maininnan hyvästä työnantajuudesta. Tällä voi olla myös positiivista vaikutusta organisaation asiakkaisiin, kun he huomaavat, että työntekijät ovat kaikin puolin tyytyväisiä työpaikkaansa ja yllpeitä yrityksestään. (Great Place to Work 2017.)

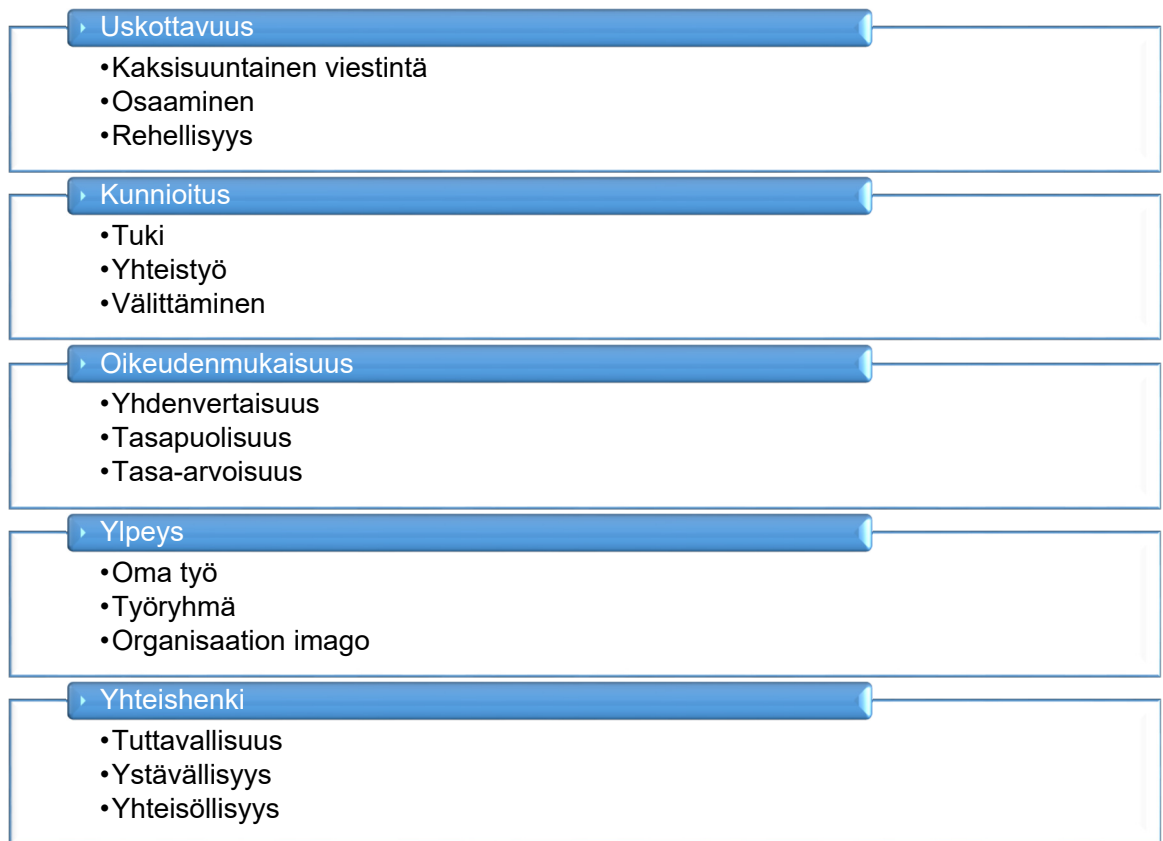
Tutkimuksessa parhaat tulokset saaneet organisaatiot julkaistaan eri puolilla maailmaa. Suomen lista julkaistaan Talouselämässä. Muita julkaisuja on esimerkiksi Fortunessa, joka on saatavilla USA:ssa ja Koreassa, Financial Timessa, joka on Iso-Britanniassa sekä Épocassa, joka julkaistaan Brasiliassa. (Great Place to Work 2017.)

### 4.2 Trust Index -kysely

Great Place to Work -tutkimus toteutti Talokeskuksella Trust Index -kyselyn, joka on suunnattu yrityksen henkilöstölle. Vuonna 2002 Suomessa on aloitettu Trust Index -kyselyn toteuttaminen. Kysely on samanlainen joka puolella maailmaa, jolloin eri maiden tulosten vertailu on helppoa. Tuloksia voidaan myös vertailla esimerkiksi omistusmuodon, toi-

mialan tai organisaation koon perusteella. Kysely on suunnattu organisaatioille, jotka pyrkivät kehittämään organisaatiota paremmaksi työpaikaksi. Tavoitteena on kyselyn avulla löytää heikoimmat arvosanat saaneet asiat, joita organisaation ylin johto ja esimiehet voivat lähteä kehittämään. (Great Place to Work 2017.)

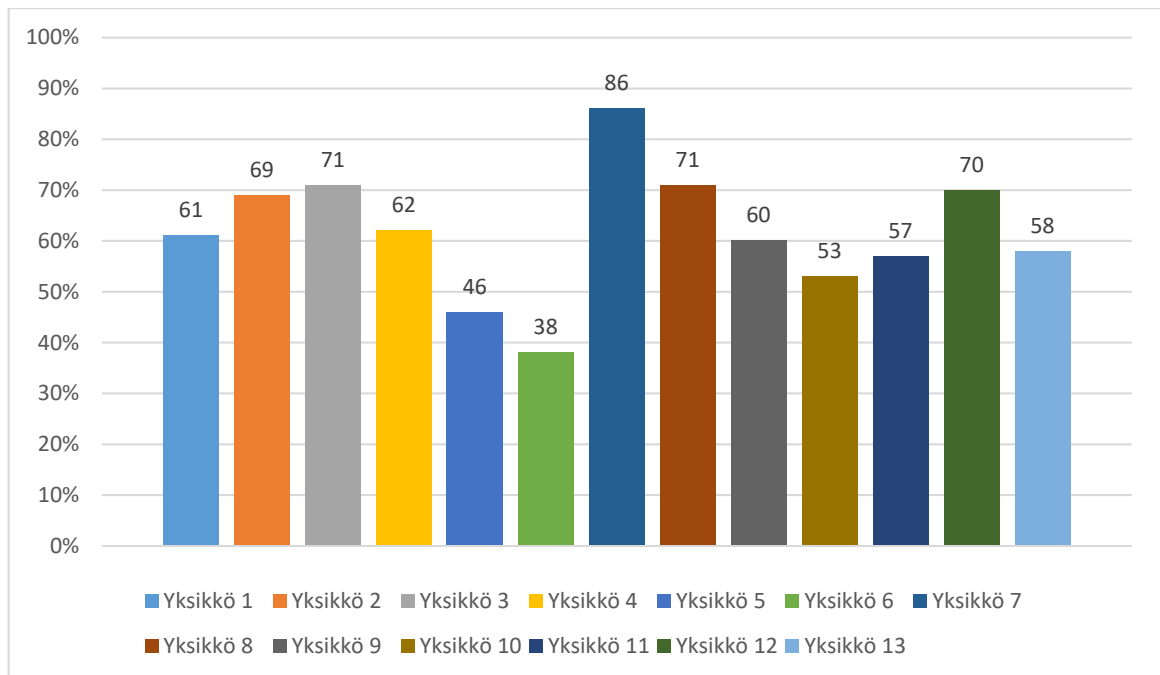
Trust Index -kyselyn kysymykset on tehty parhaiden työpaikkojen merkittävimpien hyvään työpaikkaan vaikuttavien asioiden pohjalta. Talokeskukselle toteutetussa vuoden 2017 kyselyssä oli 58 kysymystä, jotka on jaoteltu Kuva 5 mukaisesti. Kuva 5 voidaan nähdä viisi pääteemaa, jotka ovat uskottavuus, kunnioitus, oikeudenmukaisuus, ylpeys ja yhteishenki. Jokaisen pääteeman alla on kolme tarkentavaa teemaa. Uskottavuudessa on kartoitettu, miten yrityksen työntekijät kokevat viestinnän johdon kanssa, miten työntekijät kokevat organisaation osaamistason ja kuinka rehellinen ja vilpittömä johto on työntekijöitä kohtaan. Kunnioituksen kohdalla on selvitetty, tunteeko työntekijä saavansa yrityksen puolesta riittävästi tukea, kuten esimerkiksi työntekijälle annettuja resursseja työn tekemiseen sekä arvostetaanko tehtyä työtä. Lisäksi kysytään, ottaako johto työntekijän mielipiteitä huomioon päätösten teossa, kuinka joustavaksi työntekijä kokee työpaikan ja minkälaisena työntekijä kokee työtilat. Oikeudenmukaisuudesta on kartoitettu, kokeeko työntekijä saavansa tarpeeksi tunnustusta työstään, kohdellaanko työntekijöitä tasapuolisesti ja kohdellaanko työntekijää tasa-arvoisesti riippumatta esimerkiksi iästä tai sukupuolesta. Neljännessä pääteemasta, ylpeydestä, on selvitetty, tunteeko työntekijä oman työnsä merkitykselliseksi, panostaako hänen mielestään muut työntekijät ryhmässä tehtävään työhön sekä onko töissä mukavaa. Yhteishengestä on tutkittu, että välittävätkö työntekijät toisistaan, miten toisia kohdellaan työpaikalla ja minkälainen yhteishenki organisaatiossa on. Jokainen pääteema on siis jaoteltu tarkempiin teemoihin, joihin kyselyn kysymykset liittyvät.



Kuva 5. Trust Index -kyselyn rakenne

Talokeskus osallistui ensimmäisen kerran Trust Index -kyselyyn toukokuussa 2015, jossa selvitettiin vuoden 2016 parhaimmat työpaikat. Toisen kerran kysely toteutettiin Talokeskuksella marraskuussa 2016, jolloin mitattiin vuoden 2017 parhaat työpaikat. Vuonna 2015 kyselyyn vastasi 206 työntekijää noin 250:stä työntekijästä. Toisella kerralla kyselyyn vastasi 200 työntekijää 270:stä työntekijästä.

Kuvasta 6 voidaan nähdä yrityksen eri liiketoimintayksiköiden Great Place to Work -tutkimuksen tulokset. Pylväiden luvut ovat keskiarvo aina jokaisen erillisen yksikön tuloksista tutkimuksessa. Kuvasta voidaan huomata, että yksiköiden välillä on suuriakin vaihteluita työtyytyväisyydessä. Alin tulos on 38 % ja korkein on 86 %. Verrattaessa parhainta tulosta toiseksi parhaaseen tulokseen, on niiden välillä eroa 15 %-yksikköä. Koska yksiköiden välillä on suuria eroja työtyytyväisyydessä, halutaan selvittää, onko lähiesimiestyöllä ollut vaikutusta tulosten vaihtelevuuteen ja miten lähiesimiestyö on niihin vaikuttanut. Jotta vuonna 2017 toteutettavasta kyselystä voidaan saada paremmat tulokset, täytyy ongelma-kohtiin puuttua.



Kuva 6. Liiketoimintayksiköiden Trust Index -kyselyn tulokset vuonna 2017

#### 4.3 Lähiesimiestyöskentely Talokeskuksella

Talokeskuksella lähiesimiehiä on 33, joista 17 on yksikön päälliköitä ja 15 tiiminvetäjiä. Tiiminvetäjillä on vain suoria alaisia, kun taas yksikön päälliköillä on suorien alaisten eli tiiminvetäjien lisäksi epäsuoria alaisia eli tiiminvetäjien alaisia. Tiiminvetäjillä alaisia on keskimäärin 7. Jos yksikössä ei ole tiiminvetäjää vaan ainoastaan yksikön päällikkö, alaisia on keskimäärin 8. Yksikön päälliköillä, joilla on tiiminvetäjiä, on keskimäärin 3 suoraa alaista ja epäsuoria alaisia on noin 16. Yksikön päällikköä ja tiiminvetäjää ei voida kuitenkaan varsinaisesti erottaa, koska osa yksiköistä on sen verran pieniä, että niissä on ainoastaan yksikön päällikkö.

Yksikön päälliköillä on vastuu koko yksiköstä, sen tuloksista ja he toimivat hr-esimiehenä. Hr-esimiehenä toimiminen tarkoittaa muun muassa työntekijöiden palkka-asioista ja palkkaamisesta huolehtimista. Yksikön päälliköt toimivat lähiesimiehinä tiiminvetäjille. Yksiköissä, joissa on ainoastaan yksikön päällikkö, on yksikön päälliköllä hänelle kuuluvien vastuualueiden lisäksi samat vastuualueet kuin tiiminvetäjillä. Tiiminvetäjät johtavat omaa ryhmää ja ovat vastuussa työntekijöiden päivittäisestä työstä suoriutumisesta. Tiiminvetäjät toimivat oman tiimensä jäsenten lähiesimiehenä.

Talokeskuksella on siirtynyt viimeisen vuoden aikana asiantuntijatehtävistä useita työntekijöitä lähiesimiehiksi. Uusien lähiesimiesten johtajataidoista on ollut epäselvyyttä ja heidän taitotasot ovat erilaisia. On ollut epävarmuutta siitä, ovatko kaikki osanneet omaksua

uuden asemansa sekä keskittyvätkö he oikeisiin asioihin lähiesimiestyön kannalta. Yleisesti on koettu, että siirtyminen lähiesimiestyötehtäviin on ollut haasteellista siten, että lähiesimiehet ovat jatkaneet töitä entiseen tapaan muuttamatta käytäntöjään.

## 5 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tässä luvussa esitellään valittu tutkimusmenetelmä ja siitä kerrotaan vaiheittain. Tässä kerrotaan myös aineistonkeruumenetelmästä ja miksi juuri siihen menetelmään on päädytty. Lopussa on kerrottu, miten tutkimuksen aineistoa on lähdetty analysoimaan.

### 5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat esimiestyön laatuun Talokeskuksella. Tutkimuksella halutaan saada keinoja lähiesimiestyön kehittämiseksi. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus eli kvalitatiivinen tutkimus.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa ovat ihmisten tunteet, arviointikyvyt, mukavuudentunteet, ideat ja vakaumukset, joita voidaan kuvailla ainoastaan sanoilla. Sanoja ei voi käsitellä matemaattisesti, joten se vaatii erilaisia analyyttisiä tekniikoita. Kvalitatiivista aineistoa ei voi tarkasti mitata tai laskea, joten se on yleensä ilmoitettu sanoilla, eikä numeroilla. Ihmisten tutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa ja piirteitä, kuten ideoita, tapoja, käytäntöjä ja uskomuksia. Yhteisöjen ja kulttuureiden vaikutusta näihin ei voida unohtaa. Kaikkia näitä on vaikea mitata täsmällisellä tavalla. Tämän takia tutkimusaineisto on kuvaavaa omalla tavallaan. (Walliman 2010, 71-73.)

Kvalitatiivinen tutkimus määräytyy sanoista, käsitteiden kehittymisestä ja vaihtelevuudesta ja seurannasta näiden suhteiden välillä. Käsitteet, kuten hyvinvointi, onnellisuus, ihmissuhteet ja lojaalius ovat aitoja ja havaittavissa olevia, vaikka niitä on vaikea mitata. Tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimuksen aineistoa ovat muistiinpanot, puhtaaksi kirjoitetut haastattelut, kirjalliset tekstit, tapaamiset, historialliset luettelot, muistiot ja muistikuvat sekä dokumenttielokuvat. Jotkin aineistot on kirjoitettu hyvin läheltä oikeita tapahtumia tai ilmiöitä, kun taas osa saattaa olla vain etäisesti kirjoitettu ja hyvin editoitu, joten tutkimuksen arvioinnin luotettavuus on epävakaa. Tutkimusaineisto on myös riippuvainen ihmisten tulkitsemisesta ja arvioinnista, eikä se voi olla mitattu standardilla tavalla. (Walliman 2010, 73.)

Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin ”miksi” ja ”mitä”. Laadullisen tutkimuksen erityispiirteisiin kuuluu se, että tutkittavasta asiasta ei ole tavoitteena löytää totuutta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana syntyneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, joka ei ole suoran havainnon saavutettavissa. Tutkimuksessa tutkijan tulisi ratkaista nämä epäsuorat havainnot. Tutkittavien ihmisten kokemusten

ja käsitysten pohjalta luodaan tulkintoja, joiden avulla tehdään tulkintoja eli selvitetään ongelma. Tutkittavasta asiasta muodostetaan toimintaperiaatteita, tietoa, ohjeita ja malleja ongelman ratkaisun avulla. (Vilkka 2015, 75-76.)

Tutkittavaan asiaan kohdistuu kolme näkökulmaa laadullisen tutkimusmenetelmän piirteiden vuoksi. Ne ovat konteksti, ilmiön intentio ja prosessi. Kontekstin huomioiminen tarkoittaa, että tutkija kuvailee tutkimustekstissään, mihin yhteyksiin tutkittava asia liittyy. Näitä voivat olla esimerkiksi historialliset, kulttuuriset, ammatilliset tai sosiaaliset yhteydet. Tutkijan tulisi kuvata tutkittavan asian toimintaympäristöä, kuten aikaa, paikkaa ja sosiaalista verkostoa. Tämän jälkeen tutkija kertoo itse tutkimustilanteesta eli miten tutkimusaineisto koottiin. (Vilkka 2015, 76.)

Intentio tarkoittaa, että tutkimusta tehtäessä tutkija huomioi tutkittavan tapaa ilmaista asiat ja sen taustalla olevat motiivit. Tutkijan täytyy huomata, jos tutkittava esimerkiksi vähättelee, liioittelee, kaunistelee, peittelee tai muistaa väärin häneltä kysyttävää asiaa, sillä näiden taustalla on jokin motiivi. Tutkittavan intentioissa ei ole kuitenkaan kyse valehtelusta. Jos tutkittava kuitenkin valehtelee, on sen taustalla myös jokin motiivi. Tutkittavan omat kokemukset voivat helposti jäädä vähäiselle tai epäselviksi, jos tutkittava yrittää kertoa asiat siten, että tutkija ymmärtäisi itse alasta jotain. (Vilkka 2015, 76.)

Prosessilla tarkoitetaan, miten tutkija ymmärtää tutkittavaa asiaa suhteessa tutkimuksen aikatauluun ja aineistoon. Tutkimuksen aikatauluun vaikuttaa, kuinka syvällisesti ja tarkasti tutkija voi tutkittavaa asiaa tutkia. Pitkällä ajanjaksolla esimerkiksi kulttuuri ja olosuhteet vaikuttavat tutkittavan asian ymmärtämiseen ja tutkijan motiivit tehdä tutkimusta voivat muuttua. Kuitenkin pidemmällä aikavälillä hyötynä on se, että tutkijalla on enemmän aikaa ymmärtää ja selvittää koottua aineistoa ja sen ansiosta saada tarkempi tutkimustulos. (Vilkka 2015, 77.)

Havaintojen teoriapitoisuus vaikuttaa laadullisessa tutkimuksessa vahvasti silloin, kun tutkimusta perustellaan. Havaintojen teoriapitoisuus tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa henkilön näkemys tutkittavasta asiasta, tutkittavalle asialle annettavat merkitykset tai tutkimuksessa käytettävät välineet. Tutkimustulokset ovat siis yhteydessä käytettyyn havaintomenetelmään ja tutkijaan. Tutkija päättää tutkimusasetelmasta siten, miten hän sen ymmärtää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan selville mitä Talokeskuksella tulisi parantaa lähiesimiestyöskentelyssä. Sen pohjalta voidaan kehittää esimerkiksi yrityksen toimintatapoja kaikille lähiesimiehille yhtenäisiksi.



## 5.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Laadullisen tutkimuksen yleisiin aineistonkeruumenetelmiin kuuluu haastattelu. Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastateltavalta kysytään kysymykset suullisesti ja haastattelija merkitsee vastaukset itselleen muistiin. Haastattelun taivaitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. Haastattelun hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että se on joustava tapa kerätä aineistoa. Jos haastateltava esimerkiksi ymmärtää jonkin kysymyksen väärin, voi haastattelija muotoilla kysymyksen uudestaan. Haastattelija pystyy haastattelutilanteessa huomioimaan myös ilmapiirin ja haastateltavan tavan esittää vastaukset. Jos ilmapiirin ja vastausten esittämistavan haavainnointia käytetään, tulisi myös kertoa miten ne ovat vaikuttaneet tuloksiin. Haastattelun huonoina puolina voidaan pitää siihen kuluvaä aikaa, koska se on hidas tapa kerätä aineistoa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71-74.)

Toinen yleinen aineistonkeruumenetelmä on kysely. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu yleensä valvotussa ryhmätilanteessa tai kotona esimerkiksi internetissä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Kyselyssä kysymykset voi olla muotoiltu esimerkiksi siten, että on asetettu valmiit vaihtoehdot. Lisäksi voi olla avoimia kysymyksiä. Valmiiksi asetettujen vaihtoehtojen hyvä puoli on vastausten helppo vertailu. Avoimissa kysymyksissä, riippuen vastaajasta, voi pahimmissa tapauksessa käydä niin, että avoimeen kysymykseen ei vastata ollenkaan. Huonoina puolena voidaan pitää myös lopullista vastaajaprošenttia, jota ei tiedetä etukäteen. Tutkija ei välttämättä saa odottamaansa vähimmäistä vastausprošenttia, jolloin tulokset voivat olla puutteelliset. Kysely voidaan toteuttaa kokonaan anonyymina, jolloin arkaluontoiisiin kysymyksiin vastaaminen voi olla vastaajalle helpompaa. Kyselyn ja haastattelun ero on niiden toteutustavat, joka vaikuttaa tulosten analysointitapoihin.

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna eli puolistrukturoituna haastatteluna. Teemahaastattelu tarkoittaa sitä, että kysymykset on mietitty etukäteen haastattelutilannetta varten tiettyjen teemojen mukaan. Teemat puolestaan on mietitty perustuen tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. Kysymykset tulisi olla sellaisia, että niiden avulla voidaan saada selville tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta tärkeitä asioita. Niillä myös pyritään ratkaisemaan määritetyt alaongelmat. Kysymysrunkoon voidaan kirjata myös tärkeitä kysymyksiä. Miten kysymykset halutaan esittää eri haastateltavan kohdalla, on vaihtelevaa. Kysymykset voidaan esittää samassa tai eri järjestyksessä ja sanamuodot voivat olla vaihtelevia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Haastateltaviksi valittiin viisi tiiminvetäjää ja viisi yksikön päällikköä. Heitä ei olla kuitenkaan haluttu erottaa haastattelussa, vaan molemmista käytetään termiä lähiesimies. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan eri puolilta organisaatiota, mutta kuitenkin siten, että samasta yksiköstä olisi yksikön päällikkö ja yksi tiiminvetäjä. Haastattelun tavoitteena oli selvittää lähiesimiesten osaamistaso ja kokemukset lähiesimiestyöskentelystä. Tiiminvetäjiä ja yksikön päälliköitä haastatteleamalla voitiin saada selville, onko heillä keskenään esimerkiksi ristiriita jonkin asian kohdalla tai onko heillä samoja oikeuksia toteuttaa lähiesimiestyötä. Heillä on samanlaiset kysymysrungot, mutta yksikön päälliköiltä kysyttiin muutama kysymys enemmän. Näin voitiin saada vastauksista vertailtavissa olevat. Haastattelussa täytyi olla mahdollisuus tarkentaviin kysymyksiin tarpeen vaatiessa. Näiden asioiden pohjalta teemahaastattelu valikoitui haastattelumuodoksi. Kysely ei olisi sopinut tähän tutkimukseen aineistonkeruumenetelmäksi, koska otanta olisi ollut sitä varten liian pieni. Yrityksessä ei ole tarpeeksi lähiesimiehiä siihen, että kyselyn toteutus olisi ollut mahdollista.

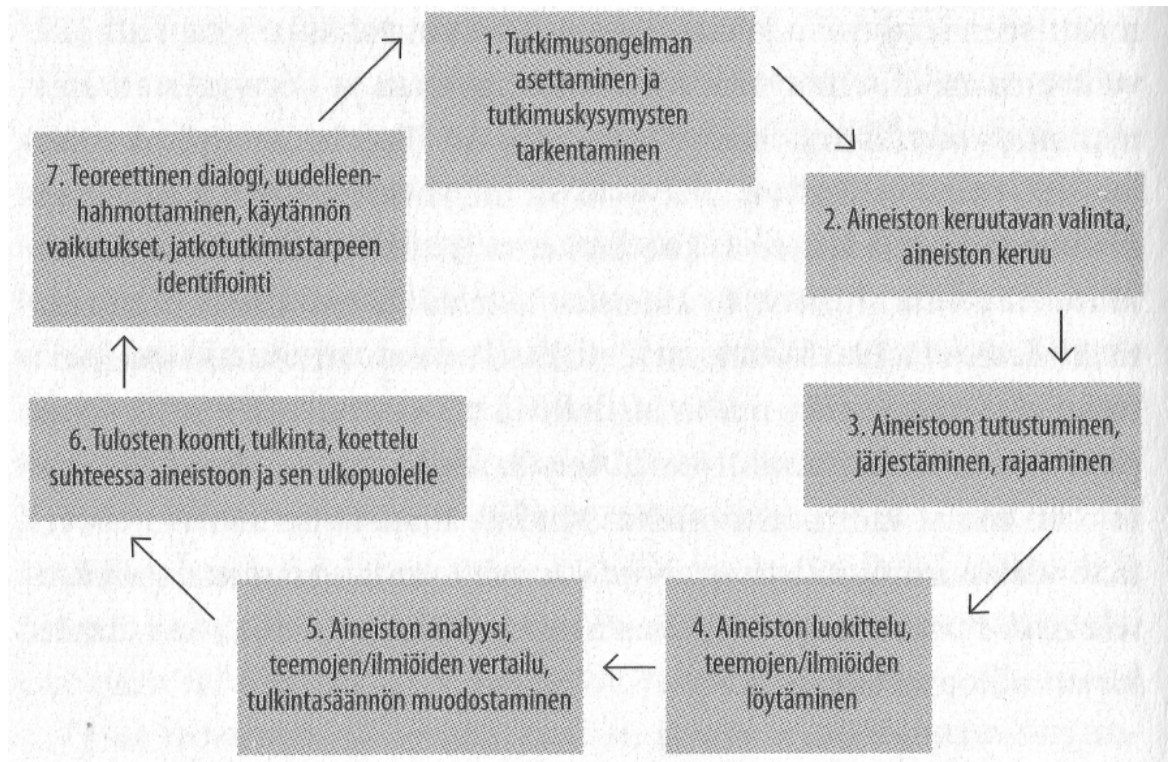
Haastattelun kysymysrunko muotoiltiin siten, että sen avulla voitiin löytää vastauksia määriteltyihin alaongelmiin. Kysymysten järjestys mietittiin tarkasti aiheiden mukaan ja niin, että se eteni luontevasti. Haastattelun neljässä ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin haastateltavan taustatietoja, kuten kuinka kauan on työskennellyt lähiesimiehenä Talokeskuksella sekä kuinka monta alaista lähiesimiehellä on. Näin voitiin saada perusteita lähiesimiehelle esitettyjen muiden kysymysten vastauksiin. Sen jälkeen kartoitettiin haastateltavan näkemyksiä lähiesimiestyöstä ja miten hän sitä toteuttaa. Lopussa haastateltavalla oli mahdollisuus esittää kehitysideoita lähiesimiestyön kehittämiseksi. Haastattelukysymyksiä oli tiiminvetäjille 34 ja yksikön päälliköille 38. Yksikön päälliköille esitetyt neljä ylimääräistä kysymystä liittyivät tiiminvetäjiin. Niillä kysymyksillä haluttiin saada selville, onko tiiminvetäjän ja yksikön päällikön vastauksissa epäkohtia keskenään.

Kaksi viikkoa ennen haastatteluita haastateltaville lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin haastattelun ajankohta, aihe ja mitä haastattelussa tullaan kartoittamaan. Saatekirjeessä ilmoitettiin myös haastattelun nauhoittamisesta ja että vastaukset käsitellään siten, että haastateltavaa ei voi tunnistaa tuloksista. Haastateltavat suhtautuivat haastattelukutsuun positiivisesti ja he halusivat mielellään olla mukana kehittämässä Talokeskuksen lähiesimiestoimintaa. Haastateltavat työskentelevät eri puolilla Suomea, joten osa haastatteluista toteutettiin toimeksiantajan tiloissa Helsingin Ruskeasuolla ja osa toteutettiin Skype-haastatteluina. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

### 5.3 Tutkimusaineiston analysointi

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan menettelytapaa, jossa analysoidaan ja kuvataan dokumentteja sanallisesti. Siinä etsitään tekstin merkityksiä ja tutkittavasta ilmiöstä saatu aineisto pyritään saamaan selkeässä ja tiivistetyssä muodossa siten, että asiasisältö ei jää puutteelliseksi. Tällä tavalla kerätty aineisto voidaan saada järjestetyksi tulevia johtopäätöksiä varten. Sisällönanalyysia ei saa sekoittaa sisällön erittelyyn. Sisällön erittely on menetelmätapa, jossa dokumenttia, kuten esimerkiksi tekstin sisältöä, analysoidaan kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Näiden kahden ero pitää tunnistaa, koska esimerkiksi sisällön erittelyssä mahdollinen analyysimenetelmä voi olla aineiston kvantifiointi, mutta sisällönanalyysissä sitä ei voi käyttää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105–106.)

Tutkimusaineistoa luokitellaan, analysoidaan ja tulkitaan sen mukaan, mikä on tutkimuksen aihe ja tavoite. Tutkimuksen vaiheet on syytä tunnistaa, koska se auttaa aineiston analysoinnissa ja tulkinnessa. Kuva 7 on esitetty analyysin vaiheet. Ensimmäisenä tulee asettaa tutkimusongelma ja miettiä tarkat tutkimuskysymykset. Sen jälkeen valitaan, miten tutkimusaineisto halutaan kerätä eli onko se esimerkiksi haastattelu vai kysely sekä toteutetaan valittu keräystapa. Kolmantena vaiheena tutustutaan kerättyyn aineistoon, järjestetään se sekä rajataan siitä epäolennaiset asiat pois. Tämän jälkeen luokitellaan aineisto ja pyritään löytämään teemoja tai esiin nousseita ilmiöitä. Aineistoa analysoidaan sekä vertaillaan teemoja tai ilmiöitä. Tulokset koostetaan yhteen, tehdään tulkinnot niistä ja verrataan teoriapohjaan. Lopuksi mietitään tulosten vaikutukset käytäntöön ja mietitään, onko tarvetta uudelle tutkimukselle. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2010, 12)



Kuva 7. Analyysin vaiheet (Hyvärinen ym. 2010, 12)

Tämän tutkimuksen haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen nauhaa kuunneltiin useaan kertaan ja samalla ne kirjoitettiin tekstiksi sanasta sanaan eli litteroitiin. Haastatteluvastauksia rajattiin, jotta varsinaisten kysymysten vastaukset erottuvat. Sen jälkeen tutkimusaineistosta yritettiin löytää teemoja ja vastauksista yhdenmukaiset asiat luokiteltiin omien otsikoiden alle. Tämän jälkeen aineiston sisältöön perehdyttiin ja alettiin pohtia aineiston yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Sen jälkeen niistä alettiin kehittää kokonaiskuvaa.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Kaikki 10 haastatteluun kutsuttua lähiesimiestä osallistuivat haastatteluun. Tutkimuksen tulokset esitellään teemoittain.

### 6.1 Taustamuuttujat

Taustamuuttujat on tutkimuksen aineistoa analysoitaessa otettava huomioon. Taustamuuttujat vaikuttavat tutkittavaan aineistoon ja ne voivat vaikuttaa tuloksiin. Taustamuuttujia voivat olla ikä, sukupuoli ja koulutus. (KvantiMOTV 2003.) Tämän tutkimuksen haastateltavien taustamuuttujia ovat haastateltavan asema yrityksessä, koulutus, alaisten määrä ja kuinka kauan haastateltava on toiminut esimiehenä.

Vaikka Talokeskuksella yksikön päälliköitä ja tiiminvetäjiä pidetään lähiesimiehinä, vaikuttaa heidän asema väistämättä vastauksiin. Tiiminvetäjillä ei ole samanlaisia valtuuksia tiimin jäseniinsä liittyviin asioihin, mitä yksikön päälliköillä on. Yksikön päälliköt eivät myöskään tee kaikkia samoja asioita, mitä sen yksikön tiiminvetäjät tekevät ja mitkä ovat heidän vastuulla. Myös yksiköissä, joissa on vain yksikön päällikkö, mutta ei tiiminvetäjiä, ovat tämän yksikön päällikön valtuudet erilaiset verrattuna yksikköön, jossa on molemmat. Hänellä on silloin kaikki valtuudet yksikköön.

Vertailtaessa yksikön päälliköiden esimiestyöhistoriaa tiiminvetäjiin, ei niissä ole eroavaisuuksia. Yksikön päälliköiden ja tiiminvetäjien koulutusten tasolla ei myöskään ole eroavaisuuksia.

### 6.2 Viestintä

Viestinnässä lähiesimiehet käyttävät vaihtelevasti sähköpostia, puhelinta, Whatsapp -viestejä, Skypeä, Microsoft Teams -sovellusta sekä keskustelevat kasvotusten. Microsoft Teams on sovellus, jossa voi keskustella ryhmässä reaaliajassa. Neljä tiiminvetäjää kertoivat, että sähköpostia he eivät käytä viestintään, ellei ole akuuttia, tiedotettavaa tai tulevaan palaveriin pohjustavaa asiaa. Muuten he kokivat, että sähköpostia tulee muutenkin sen verran paljon, että tiimin keskinäiseen viestintään tarkoitetut viestit vain tukkisivat sähköpostin. Neljä yksikön päällikköä kertoivat viestivänsä sähköpostin kautta. Osa tiiminvetäjistä käyttää viestinnässä paljon Microsoft Teams -sovellusta, jolla tavoittaa kerralla koko tiimin.

Haastatteluissa selvisi, että osassa tiimeistä on käytössä daily -palaverit. Tämä tarkoittaa, että joka aamu paikalle pääsevät, joko konkreettisesti tai Skypen kautta, kokoontuvat ja

käyvät lähiesimiehen johdolla läpi ajankohtaiset asiat sekä kuulumiset 5-15 minuutissa. Haastatelluista lähiesimiehistä daily -palavereja pitää 50 %. Haastateltavat pitävät muita palavereja vaihtelevasti siten, että osa pitää kerran viikossa ja osa pitää harvimmillaan kolmen kuukauden välein. Osalla haastateltavista on käytössä one-to-one -keskustelukäytäntö, joka tarkoittaa, että lähiesimies keskustelee alaisensa kanssa säännöllisin väliajoin. Keskustelussa katsotaan, minkälainen on työtilanne ja onko jotain epäselvyyksiä työssä sekä annetaan puolin ja toisin palautetta. Työntekijän ei tarvitse jatkuvasti lähettää sähköpostilla lähiesimiehelleen kysymyksiä epäselvistä asioista vaan hän voi säästää asiat tulevaa keskustelua varten. Eräs haastateltava totesi, että keskittymällä kunnolla yhteen työntekijään sovitun ajan, tämä tapa ei vie hänen aikaa, vaan todellisuudessa säästää hänen aikaa. Muuten lähiesimies joutuisi jatkuvasti vastailemaan työntekijöiden sähköpostilla lähetettäisiin kysymyksiin ja oma työntekeo keskeytyisi.

Kahdeksan kymmenestä haastateltavasta kertoi, että heidän tiimensä ei työskentele kokonaan samalla paikkakunnalla. Osa koki sen hieman haasteelliseksi johtamisen kannalta, kun taas osa ei nähnyt siinä ongelmaa. Haasteena on se, miten asiat alaiselleen esittää, kun työntekijä ei näe lähiesimiehen ilmeitä, eleitä tai äänensävyä. Etänä lähiesimies turvautuu helposti johtamiseen sähköpostin kautta. Eri paikkakunnalla toimiva lähiesimies on vaikeammin tavoitettavissa, kuin silloin, jos työntekijä työskentelee samoissa tiloissa lähiesimieheensä kanssa. He, jotka eivät kokeneet sitä haasteelliseksi, käyttävät päivittäin etätöön ohjauksen välineenä Skypeä. Lisäksi useat lähiesimiehet kertoivat tiimensä jäsenten olevan sen verran itsenäisiä, että heitä ei tarvitse koko ajan olla ohjaamassa. Eräs yksikön päällikkö sanoi, että hän on pyrkinyt ohjaamaan tiiminvetäjiä sen verran hyvin, että tiiminvetäjät pärjäävät hyvin oman tiimensä kanssa. Hän pyrkii siihen, että epäsuorat alaiset eivät olisi riippuvaisia hänestä, vaan he olisivat enemmän sidoksissa omaan lähiesimieheensä eli tiiminvetäjään.

Osa haastateltavista kertoi, että johdolta voi tulla lyhyelläkin varoitusajalla sähköpostilla pyyntö jostakin raportista. Lähiesimiehet kokevat, että tällöin heillä on liian vähän aikaa etsiä raportti ja heidän on vaikea muuttaa jo sovittuja aikatauluja. Sähköpostilla lähetettyjä pyyntöjä voi tulkita monella eri tavalla, kun siinä ei ole mukana ilmeitä ja eleitä, kuten kasvotusten viestimällä. Lähiesimiehet kokevat, että heidän aikaansa ei kunnioiteta ja tapa on epämiellyttävä.

Haastateltavien mukaan tiedonkulku johdolta alaspäin ei toimi ja siinä on puutteita. Haastateltavat kokivat, että asioista, joista heidän tulisi tietää hyvissä ajoin, saavat he usein tiedon viimeisenä. Esimerkkinä voidaan pitää tilannetta, jossa tiimiin ollaan rekrytoimassa uutta työntekijää. Lähiesimies ei usein edes tiedä, että tiimiin ollaan rekrytoimassa uutta

työntekijää. Uuden työntekijän tullessa tiimiin, lähiesimies saa tietää uudesta työntekijästä. Lähiesimies haluaisi tietää etukäteen, jos tiimiin ollaan rekrytoimassa uutta työntekijää ja lähiesimies haluaisi olla mukana valintaprosessissa. Jos myöhemmin tulee ongelmia esimerkiksi uuden työntekijän osaamisesta, lähiesimies on epämiellyttävässä tilanteessa, koska hän ei ole ollut mukana valitsemassa työntekijää. Eräs yksikön päällikkö kertoi aina ottavansa tiiminvetäjän mukaan rekrytointiin.

Osa haastateltavista kokee jäävänsä ulkopuolelle yrityksen esimiesten sisäisestä viestinnästä. Talokeskuksella järjestetään esimiesseminareja, joihin on kutsuttu hr-esimiehet. Esimiesseminareissa käydään läpi esimiestyön ajankohtaisia aiheita, kuten hr-esimiehen roolia strategian jalkauttamisessa ja hr-esimiehen rooliin kuuluvia vastuita. Osa lähiesimiehistä ei ole kutsuttu tähän tapaamiseen ja osa lähiesimiehistä ei ollut ikinä kuullutkaan esimiesseminareista. Eräs tiiminvetäjä ihmettelee käytäntöä, koska hän on kuitenkin lähimpänä työntekijöitä ja hän tarvitsisi eniten tukea esimiestyöhön sekä haluaisi tietää miten muissa tiimeissä johdetaan.

### **6.3 Päätösten teko**

Kuten luvussa 3.2 mainittiin, työtyytyväisyyteen sisältyy se, että henkilö saa olla vaikuttamassa esimerkiksi työtään koskeviin asioihin. Haastattelussa kysyttiin, ottaako lähiesimies alaisiaan mukaan päätösten tekoon. Kaikki haastateltavat vastasivat kyllä. Great Place to Work -tutkimustulosten mukaan vastaajien kokemusten keskiarvo tämän kysymyksen kohdalla on 49 %. Haastattelussa selvisi, että yhdessä yksikössä on käytössä Tiimin kymppit -ryhmä, jossa on mukana yksikön päällikkö, tiiminvetäjät ja heidän tiimeistään yhdet työntekijät. Ryhmässä keskustellaan ajankohtaisista aiheista työntekoon liittyen ja toimintaa kehittävästä asioista, kuten mitä voitaisiin tehdä paremmin. Ottamalla työntekijät mukaan päätösten tekoon, lähiesimiehet saavat heti heidän mielipiteen asiaan, joiden työhön asia eniten vaikuttaa. Tiimin kymppit -ryhmä kokoontuu kolme kertaa kuukaudessa. Great Place to Work -tutkimuksessa myös kysyttiin ottaako esimiehet heidät mukaan heidän työtään ja työympäristöään koskevaan päätöksentekoon. Yksikössä, jossa on Tiimin kymppit -ryhmä, sai tuloksissa 17 % paremman arvosanan kuin tiimit, joissa ei ole käytössä tätä ryhmää.

Lähiesimiehet kokevat, että Talokeskuksella toteutetaan liikaa mikrojohtamista. Esimerkkinä he kertoivat vanhojen rikki menneiden välineiden tilalle uusien välineiden hankinnan, jonka arvo voi olla hyvin pieni. Jos työntekijän päivittäisessä työssä tarvitsema väline menee rikki ja työntekijä tarvitsee uuden tilalle, ei riitä, että työntekijä sanoo asiasta lä-

hiesimiehelleen ja lähiesimies hankkisi välineen. Lähiesimiehen tulee pyytää uuden välineen hankintaan lupa liiketoimintajohtajalta. Lähiesimiehet ihmettelevät tätä tapaa, koska silloin pidetään vain työntekijän työvälineiden tasoa yllä. Lähiesimiehellä kuluu paljon aikaa liiketoimintajohtajan kanssa viestittelyyn ja uuden välineen saamiseen. Lähiesimiehet haluaisivat saada enemmän luottoa ja tukea johdolta omaan toimintaan ja päätöksiin.

#### **6.4 Palautteen anto**

Lähiesimiehen työnkuvaan kuuluu palautteenanto työntekijöille. Kaikki haastateltavat kertoivat antavansa tai pyrkivät antamaan palautetta. He antavat palautetta hyvin vaihtelevasti päivittäin, viikoittain tai kuukausittain. Eräs yksikön päällikkö sanoi, että yksittäiselle työntekijälle hän ei pysty antamaan palautetta, koska heitä on niin paljon. Yksikön päälliköt eivät tarkalleen tiedä kaikkien alaistensa työtilanteita. Välillä kuitenkin tiiminvetäjät ovat kertoneet yksikön päällikölle jonkun työntekijän suorittaneen työtehtävän hyvin, jolloin yksikön päällikkö on voinut antaa työntekijälle positiivista palautetta ja kiitosta. Haastattelussa ilmeni, että yhdessä yksikössä on käytössä palautesopimus. Se on luotu siksi, että palautteen antamisesta on haluttu tehdä osa arkipäivää ja palautteen saamisen voi kokea itsensä kehittämisen keinona. Palautesopimuksen on huomattu nostattavan yleistä ilmapiiiriä, koska asioista voi mennä sanomaan suoraan ja useammat ovat uskaltaneet antaa palautetta.

Haastattelussa kysyttiin ovatko lähiesimiehet kertoneet alaisilleen mitä he odottavat heiltä. Lähiesimiehistä he, jotka olivat varmoja, että alaiset tietävät hyvin odotukset, olivat saaneet vastaavassa kysymyksessä alaisiltaan Great Place to Work -tutkimustuloksissa alimmat arvosanat. Lähiesimiehillä, joilla oli epävarmuutta asiasta, mutta kuitenkin vastasivat, että uskovat työntekijöidensä tietävän odotukset, olivat nämä tiimit saaneet Great Place to Work -tuloksissa korkeimmat arvosanat.

#### **6.5 Käytännön lähiesimiestyö**

Lähiesimiehet kokevat, että heidän lähiesimiestoimenkuvat on huonosti määritelty. Joistakin lähiesimiestyön vastuista on epäselvyyksiä, kun ei tiedetä kenen vastuulla jokin asia on. Tällä hetkellä jokaisella lähiesimiehellä on omat tulkintansa niistä. He haluaisivat, että työnkuvia avattaisiin ja kerrottaisiin tarkemmin mitä toimenkuvaan kuuluu. Tällöin ei olisi epäselviä tulkintoja toimenkuvista. Lisäksi he kokevat johdon odotusten olevan epäselvät, joten osa lähiesimiehistä haluaisi tarkennuksia niihin.

Osa haastateltavista kokee hankalana sen, että on erikseen yksikön päällikkö ja tiiminvetäjä sekä samalla erilaiset valtuudet työntekijöiden johtamiseen. Se on ollut haasteellista



esimerkiksi silloin, kun tiiminvetäjä asettaa työntekijän kanssa tavoitekeskustelussa tavoitteet työntekijälle. Tiiminvetäjä seuraa työntekijän tavoitteisiin pääsyä ja työntekijä voi joskus ylittää asetetut tavoitteet. Tällöin tiiminvetäjä ei voi nostaa tiiminvetäjän palkkaa tai antaa bonusta, koska päätösvalta raha-asioista kuuluu yksikön päällikölle. Yksikön päällikkö ei puolestaan tiedä, miten työntekijät ovat suoriutuneet työtehtävistä.

Lähiesimiehet haluaisivat, että heillä olisi enemmän aikaa esimiestyölle. He kokevat sen tärkeänä työn sujuvuuden, työntekijöiden työtyytyväisyyden ja tiimin tuloksen kannalta. Osa kokee, että lähiesimiestyötä hankaloittaa liian suuret muut työtehtävät. Osa haastateltavista olisi myös valmis luopumaan joistakin omista nykyisistä työtehtävistä, jotta saisi enemmän vastuuta lähiesimiehenä ja olisi enemmän aikaa esimiestyöhön.

Haastateltavien mielestä työkalut johtamiseen ovat puutteelliset tai niitä ei ole ollenkaan. Järjestelmä, jossa tuntikirjaukset hyväksytään, on hankala ja sen takia aikaa vievä. Esimiestyötä varten ei ole kätevää järjestelmää, mistä voisi seurata oman tiiminsä tapahtumia, kuten laskutuksia. Lähiesimiehet näkevät ne kyllä yrityksen käyttämästä yleisestä tietojärjestelmästä, mutta ne ovat hankalasti saatavilla, ne eivät ole riittävät tai joitakin tietoja ei ole mahdollista saada ollenkaan. He toivovat, että järjestelmää kehitettäisiin ja huomioitaisiin myös asiat, joita lähiesimiehet tarvitsevat työssään.

## **6.6 Lähiesimiehenä kehittyminen**

Haastateltavat kertoivat, että tällä hetkellä yrityksen sisäisesti ei järjestetä lähiesimiehille koulutusta. Myös aloittaessa uutena lähiesimiehenä ei ole ollut esimieskoulutusta. Talokeskuksen käyttämän työeläkeyhtiön kautta tulee ilmoituksia päivän kestävästä esimieskurssista. Kurssi on ilmainen ja siellä käydään läpi muun muassa perusasioita esimiestyöstä ja johtamisesta. Kurssille voi osallistua Talokeskukselta kerrallaan yhdeksän henkilöä, mutta kurssille ei ole pakko mennä. Eräs yksikön päällikkö lähettää aina kurssille tiiminvetäjiään ja tavoitteena hänellä on, että kaikki hänen tiiminvetäjät olisivat tämän kurssin käyneet. Hänen mielestä tilaisuus kannattaa käyttää hyväksi, koska se ei vie paljon työaikaa ja se on helppo ja nopea tapa lisätä lähiesimiesten asiantuntemusta esimiestyöstä. Useat lähiesimiehistä kuitenkin kokevat, että he eivät tarvitse esimieskoulutusta tai eivät haluaisi osallistua sellaiseen. Syyksi he kertoivat esimerkiksi sen, että he ovat aikoinaan käyneet useita koulutuksia tai ovat toimineet esimiehenä jo sen verran kauan. Osa haastateltavista suorittaa tällä hetkellä vapaaehtoisesti johtamisen erikoisammattitutkintoa ja osa lähiesimiehen ammattitutkintoa, joten he eivät koe tarvitsevänsä enempää koulutusta esimiestyöstä. He kokevat, että Talokeskus kuitenkin tukee heidän kouluttautumistaan.

taan olemalla joustava mahdollisissa poissaoloissa, jotka johtuvat koulutuksesta. Osa yksikön päälliköistä on sitä mieltä, että tiiminvetäjille pitäisi järjestää esimieskoulutusta – etenkin, kun henkilö siirtyy lähiesimiestehtäviin. Tiiminvetäjät eivät välttämättä ole sisäistäneet lähiesimiehen roolia siirtyessä niihin tehtäviin.

## 7 Pohdinta

Ensimmäisessä luvussa käsitellään tulosten johtopäätöksiä ja esitetään kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset on mietitty siten, että niiden avulla voidaan lisätä työtyytyväisyyttä Talokeskuksella. Sen jälkeen tuloksista on koostettu yhteenveto, jotta nähdään selkeästi, mitkä asiat nousivat esille. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan eri näkökulmilta katsotuna. Neljännessä luvussa esitetään jatkotutkimusehdotus ja miten se voitaisiin toteuttaa. Lisäksi arvioidaan, millä tavoin tutkimustuloksia voidaan hyödyntää. Viimeisessä luvussa on oman oppimisen arviointi, jossa on pohdittu muun muassa tavoitteiden saavuttamista ja mitä on opittu tutkimusta tehdessä.

### 7.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Lähiesimiehet käyttävät viestinnässä erilaisia viestintävälineitä monipuolisesti. Luvussa 2.3 on mainittu, että sähköpostilla viestiminen sopii esimerkiksi tiedostojen lähettämiseen, mutta yleinen keskustelu kannattaa tehdä jonkun muun viestimisvälineen kautta. Osassa tiimeistä pitäisi vähentää sähköpostiviestittelyä keskenään, jos sama asia on mahdollista viestiä esimerkiksi Skypen kautta. Osa lähiesimiehistä ei käytä sähköpostia viestimiseen vaan he käyttävät esimerkiksi Microsoft Teams -sovellusta tai Skypeä. Microsoft Teams -sovellus olisi hyvä ottaa käyttöön jokaiseen tiimiin. Sillä tavoittaa kaikki tiimin jäsenet kerralla ja heti, jolloin lähiesimiehen on helppo kysyä työntekijöiden mielipidettä esimerkiksi päätöksen teossa. Sen avulla asia tulee kerrottua kaikille yhtä aikaa, eikä kukaan jää tiedosta paitsi. Microsoft Teams -sovelluksella tai Skypellä viestiminen ei tuki sähköpostia. Lisäksi näillä välineillä viestiminen varmasti alentaa kynnystä viestiä työntekijöille tai vastavuoroisesti työntekijän viestimistä lähiesimiehelle.

Kuten luvussa 2.1 kerrotaan, että lähiesimiehen tehtäviin sisältyy työntekijöiden tukeminen ja ongelmien ratkaiseminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Osassa tiimeistä on käytössä daily -palaverit, jossa tiimin jäsenet tapaavat lähiesimiehen ja akuutit asiat sekä mahdolliset ongelmat käydään pikaisesti yhdessä läpi. Daily -palaverit ovat hyvä käytäntö, koska lähiesimiehen ei siten tarvitse olla jatkuvasti päivän aikana auttamassa työntekijöitä. Palaverissa voisi yhdessä katsoa mikä on tiimin tilanne, onko ollut ongelmia tietyn asian kanssa ja taisteleeko joku saman ongelman kanssa päivittäin. Asiat olisi hyvä ratkaista yhdessä. Jos päivittäinen palaveri ei onnistu, voisi pikaisen palaverin toteuttaa viikoittain. Osa toteuttaa palavereja yli kuukauden välein. Tämä on liian harvoin, jos tiimi ei muuten viesti keskenään tai näe ryhmässä. Luvussa 2.3 on esitetty, että palaverit ovat tärkeitä, koska niissä kaikki tiimin jäsenet voivat osallistua yhteisten asioiden käsittelyyn. Työntekijät voivat kokea saavansa olla osallisena päätösten teossa, joka vaikuttaa positiivisesti

työtyytyväisyyteen. Lisäksi palaverit nostavat yhteistä tiimihenkeä. Myös one-to-one -keskustelukäytäntö on tärkeä tekijä lähiesimiestyössä. Lähiesimiehen tulee toimia kuuntelijana ja olla läsnä työntekijöilleen, joten one-to-one -keskusteluissa se toteutuu säännöllisesti. Keskusteluissa työntekijällä ja lähiesimiehellä on mahdollisuus antaa palautetta toisilleen. Kaikki haastatellut lähiesimiehet tiesivät palautteenannon tärkeyden lähiesimiehenä toimiessaan. Daily -palaverit ja one-to-one -keskustelut tulisi ottaa jokaisessa tiimissä käyttöön. Daily -palavereiden ja one-to-one -keskustelujen avulla työntekijät voivat kokea lähiesimiehen olevan läsnä ja, että heitä kuunnellaan sekä tuntea saavansa tukea lähiesimieheltään.

Lähiesimiehet kokevat jäävänsä ulkopuolelle tärkeistä, heillekin kuuluvista asioista. He haluaisivat saada esimerkiksi ajoissa tiedon rekrytoinneista, mikäli heidän tiimiin ollaan rekrytoimassa uusia työntekijöitä. Lähiesimiehille olisi hyvä kertoa etukäteen suunnitteilla olevasta rekrytoinnista. Näin he osaisivat etukäteen valmistautua uuden työntekijän tuloon ja miettiä kuka toimii perehdyttäjänä. Lähiesimies voisi olla rekrytointiprosessissa mukana ainakin siten, että hänelle tiedotetaan missä vaiheessa rekrytointi on menossa. Toinen puutteellisuus viestinnässä on se, että kaikkia lähiesimiehiä ei ole kutsuttu esimiesaaamuihin. Osa lähiesimiehistä jää ulkopuolelle yrityksen esimiesten sisäisestä viestinnästä. Lähiesimiehet tulisi kutsua esimiesaaamuun tai vaihtoehtoisesti heille voitaisiin pitää oma tilaisuus. Heille pidettävässä tilaisuudessa lähiesimiehet voisivat kuulla muiden lähiesimiesten johtamistapoja ja saada vertaistukea.

Luvussa 3.3 todetaan, että mikrojohtaminen aiheuttaa työntekijälle tai lähiesimiehelle tunteen luottamuksen puutteesta. Lisäksi se saattaa viedä paljon työntekijän ja esimiehen aikaa turhaan. Mikrojohtamista pitäisi siis saada vähennettyä ja lähiesimiehille pitäisi antaa enemmän päätösvaltaa. Lähiesimiehet voisivat itse päättää ainakin pienistä asioista, kuten päivittäisessä työssä tarvittavan uuden välineen hankinnasta rikki menneen tilalle.

Yhdessä yksikössä on käytössä Tiimin kympit -ryhmä. Yksikkö on saanut Great Place to Work -tutkimuksessa huomattavasti paremman arvosanan päätösten tekoa liittyvässä kysymyksessä, kuin muut yksiköt. Yksikössä kysytään aina mielipide työntekijöiltä ja tiiminvetäjiltä. Heidät on tietoisesti haluttu ottaa mukaan päätösten tekoon. Tämä ryhmä on hyvä työtyytyväisyyden lisääjä. Kuten luvussa 3.2 on kerrottu, työtyytyväisyyttä lisää se, että saa olla mukana päättämässä omaan työhön liittyvistä asioista. Tällöin työntekijää kuunnellaan ja hän voi kokea, että hänen mielipiteitä arvostetaan. Se nostattaa työntekijällä tunnetta, että hän hallitsee omaa työtään. Lähiesimiehet voisivat ottaa tämän ryhmän käyttöön omassa yksikössään, koska sillä on positiivisia vaikutuksia. Pienemmissä yksiköissä voitaisiin tehdä vastaava ryhmä ryhmän kokoa soveltaen.

Eräässä yksikössä käytössä oleva palautesopimus on koettu toimivaksi käytännöksi kohtaa yksikön yleistä ilmapiiriä. Kuten luvussa 3.1.3 sanotaan, palaute on tärkeä tekijä työtyytyväisyyden kannalta. Palautetta tulisi antaa lähiesimiehen ja työntekijän, kuin myös kollegoiden kesken. Palautteen avulla henkilö voi kehittää itseään ja omaa osaamistaan paremmaksi. Lähiesimiehet voisivat ottaa tiimeihinsä käyttöön palautesopimuksen. Palautesopimuksen avulla lähiesimiehet voisivat ryhtyä antamaan useammin ja pienemmällä kynnyksellä palautetta työntekijöilleen ja myös työntekijät lähiesimiehelleen. Organisaatiokulttuurista voitaisiin siten saada avoimempi.

Lähiesimiesten johtamistyökalut ovat tällä hetkellä heikot. Nykyisestä järjestelmästä he eivät saa tarpeeksi tietoa oman tiiminsä tapahtumista ja järjestelmän käyttäminen vie aikaa. Lisäksi johto ei saa järjestelmästä sen tarvitsemia raportteja, vaan se joutuu kysymään ne lähiesimiehiltä. Lähiesimiestyötä varten tulisi olla järjestelmä, josta lähiesimiehet saisivat tarvittavat tiedot. Myös johdon tulisi saada tarvittavat tiedot, jotta lähiesimiesten ei tarvitse etsiä raportteja heille. Lähiesimiehiltä pitäisi saada tieto, mitä kaikkea järjestelmässä tulisi olla. Kuten luvussa 2.3 on kerrottu, työvälineet tulee tehdä lähiesimiehen työtä palveleviksi eikä toisinpäin. Heidät pitäisi siis ottaa mukaan päätösten tekoon, jotta järjestelmä varmasti hyödyttäisi heidän päivittäistä työntekoa.

Lähiesimiehille ei järjestetä Talokeskuksen toimesta esimieskoulutusta. Uudet lähiesimiehet ovat siirtyneet tehtäväänsä ilman Talokeskuksen järjestämää esimieskoulutusta. Uudet lähiesimiehet kokevat heidän toimenkuvien ja johdon odotusten olevan tällä hetkellä osittain epäselvät. Oman toimenkuvan ja epäselvyyden vuoksi lähiesimiesrooliin siirtyminen on voinut olla haasteellista. Lisäksi luvussa 3.1.1 on mainittu, että henkilö ei voi sisäistää työhön liittyviä päämääriä, jos ei tarkalleen tiedä omaa toimenkuvaa. Tämä voi laskea omaa työtyytyväisyyttä. Lähiesimieheksi siirryttäessä uusille lähiesimiehille olisi hyvä järjestää aloituskoulutus. Koulutuksessa uusille lähiesimiehille voitaisiin kertoa tarkemmin mitä heidän uusi toimenkuva pitää sisällään ja mikä on lähiesimiehen rooli Talokeskuksella. Lisäksi kaikille lähiesimiehille tulisi järjestää vuosittain useita, säännöllisesti toteutettavia esimieskoulutuksia. Osan koulutuksista olisi hyvä olla Talokeskuksen järjestämiä, koska siellä voitaisiin käydä syvällisemmin läpi esimerkiksi konkreettisia johtamisasioita. Monet haastateltavista kokevat, että esimieskoulutukselle ei ole tarvetta muun muassa siksi, että he ovat jo käyneet useita esimieskoulutuksia. Esimiestaitoja tulisi kuitenkin ylläpitää, koska johtamistaidot voivat vanhentua esimerkiksi teknologian kehittyessä ja etäjohtamisen yleistyessä. Lisäksi se luo organisaatiolle jatkuvuutta pitkälle aikavälille sekä pitää lähiesimiesten motivaatiota yllä, kuten luvussa 3.1.2 on esitetty. Koulutuksissa olisi hyvä käydä läpi myös työsopimuslakisääteisiä tai työehtosopimusasioita läpi, koska

niistä ei ole kerrottu lähiesimiehille. Esimiehenä voi jatkuvasti kehittyä paremmaksi ja siinä ei ole koskaan valmis. Koulutusten lisäksi olisi johtamisen tukena hyvä olla opus, josta lähiesimiehet voisivat katsoa apua johtamiseen esimerkiksi työehtosopimusasioissa tai lakisääteisissä asioissa. Sen avulla heidän ei tarvitsisi kysyä aina pienissä asioissa neuvoa hr-puolelta. Opus auttaisi heitä kehittymään lähiesimiehenä, kun vastauksia ei annettaisi aina suoraan vaan he saisivat itse miettiä ja päätellä. Luvussa 3.1.2 on kerrottu, että henkilön tulisi kokea kehittyvänsä työssään, jotta hän kokee sen jatkuvasti mielekkäänä. Koulutusten ja opuksen avulla lähiesimiehen mielenkiinto johtamiseen pysyisi yllä ja lähiesimiesten johtamistapoja voitaisiin saada yhtenäisemmäksi, jolloin kenelläkään ei olisi omia tulkintoja johtamiskäytännöistä. Lähiesimiehet voisivat siten johtaa määrätietoisemmin.

## **7.2 Yhteenveto**

Yhteenvetoon on koottu, mitkä asiat on tuloksista tunnistettu toimiviksi asioiksi ja mitä voisi kehittää. Ottamalla käyttöön toimivat asiat kaikissa tiimeissä, voidaan työtyytyväisyyteen vaikuttaa positiivisesti. Kehitettäviin asioihin puuttumalla voidaan muuttaa lähiesimiesten johtamista määrätietoisemmaksi sekä parantaa lähiesimiesten tietoisuutta yrityksen muiden esimiesten johtamistavoista ja sen avulla tehdä lähiesimiesten johtamisesta yhtenäistä.

Toimiviksi asioiksi nousi esiin

- daily-palaverit
- one-to-one -keskustelukäytäntö
- tiimin kympit -ryhmä
- palautesopimus.

Seuraavia asioita voitaisiin kehittää

- sähköpostiviestittelyn vähentäminen tiimin kesken
- lähiesimiesten mukaan ottaminen yrityksen esimiesviestintään
- mikrojohtamisen vähentäminen
- lähiesimiehen johtamistyökalut
- työnkuvien määrittelyt tarkemmiksi
- koulutukset lähiesimiehille.

## **7.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Haastatteluaineistoa ei voida sanoa luotettavaksi, jos vain osaa haastateltavista on haastateltu, tallenteiden kuuluvuus on

huonoa, litterointi noudattaa eri sääntöjä tai, jos luokittelu on sattumanvaraista. Otoskoon ollessa pieni, on luokittelu sattumanvaraista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 185.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli kahdella tutkimuskerralla saada sama tulos tutkittavasta henkilöstä. Yksi tapa mitata reliaabeliutta on toteuttaa sama tutkimus kahden eri tutkijan toimesta. Tulos on reliaabeli, jos tutkijat saavat saman tuloksen. Tässä vaikuttaa kuitenkin se, että tulkitsevatko tutkijat tiettyä vastausta samalla tavalla. Toinen tapa mitata reliaabeliutta on saada sama tutkimustulos kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä. Tässä täytyy huomioida se, että henkilön käyttäytyminen riippuu kontekstista eli se voi vaihdella paikan ja ajan mukaan. Kahdella eri tutkimusmenetelmällä on epätodennäköistä, että saadaan sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 186.)

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Tarkemmin esitettynä se on mittaus- tai tutkimusmenetelmän käyttämistä ja sen laadullisuutta tutkittavaan asiaan. Jotta tutkittavassa asiassa voidaan välttää virheet, tulee huomioida, että tutkimustavoitteet on tarpeeksi tarkasti määritelty. Myös muuttujat ja käsitteet tulee määritellä tarkasti, koska se on tärkeää mittaustulosten pätevyyden kannalta. Tutkijan täytyy pystyä perustelemaan tarkasti, miten hän on tutkimustulokseen päätenyt. Toinen tutkija voi päätyä samassa tutkimuksessa erilaiseen tulokseen, mutta se ei tarkoita tutkimusmenetelmän tai tutkimuksen heikkoutta. Kun tuloksia raportoidaan, voidaan validoida viittaamalla kirjallisuuteen soveltuvissa kohdissa. Tutkimuksen etenemistä estää kuitenkin se, jos kaikkiin tuloksiin pyritään löytämään vastaus kirjallisuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 186-190.)

Triangulaatio on yksi tapa arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Triangulaatio tarkoittaa, että yhdellä menetelmällä kerättyjä tietoja verrataan muista lähteistä kerättyihin tietoihin. Yhden ihmisen antama tieto, tulkinta tai käsitys vahvistuu enemmän sitä mukaa, kun jollain toisella on sama tieto, tulkinta tai käsitys. Samalla kuitenkin tulee huomioida se, että ihmisten tiedot ja käsitykset samasta asiasta muuttuvat lyhyen ajan sisään. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189.)

Tutkimuksen reliabiliteettia pystytään mittaamaan Great Place to Work -tutkimuksen tulosten ja tämän tutkimuksen tulosten avulla. Kaikki kutsutut lähiesimiehet osallistuivat haastatteluun. Haastatteluissa saadut haastateltavien näkemykset kysyttävistä asioista olivat hyvin yhteneväiset keskenään. Tutkimus on siis pääosin reliaabeli. Täytyy kuitenkin huomioida, että Great Place to Work -tutkimus on toteutettu viime vuoden puolella, kun taas haastattelut toteutettiin tänä keväänä. Niiden välillä on ollut monta kuukautta, joten ihmisten ajatukset ja käsitykset ovat voineet muuttua.

Tutkimukselle asetettiin tarkasti pää- ja alaongelmat sekä mietittiin huolellisesti tutkimuksen tavoite. Tutkimuksen kannalta tärkeät käsitteet avattiin selvästi, jotta tuloksia analysoidessa voitiin aina helposti viitata tiettyyn käsitteeseen. Siten tutkimustuloksista pystyttiin kertomaan, miksi johonkin tulokseen päädyttiin. Edellä mainittujen asioiden avulla voidaan mitata tutkimuksen validiteettia, joiden mukaan tutkimus on hyvin validi.

Haastatteluun osallistui kaikki kutsutut lähiesimiehet. Lähiesimiehen vastatessa kysymyseen vahvistui hänen vastauksensa aina, kun haastateltiin seuraava lähiesimies. Lähiesimiehillä oli melko samanlaiset näkemykset asioista, joten lähiesimiesten vastaukset täydensivät toisiaan.

#### **7.4 Jatkotutkimusehdotukset ja tutkimustulosten hyödyntäminen**

Jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa niin, että haastateltaisiin vielä yrityksen henkilöstöhallinnon työntekijöitä. Heiltä saataisiin tieto, miten tietyt johtamiskäytännöt tulisi todellisuudessa toteuttaa. Samalla voitaisiin huomata, onko heidän ja lähiesimiesten vastausten välillä ristiriitoja. Henkilöstöhallinnolta saatuja vastauksia voitaisiin verrata lähiesimiesten haastatteluvastauksiin, jolloin tuloksia olisi mahdollista analysoida syvällisemmin. Tämän avulla voitaisiin saada tietoa, mihin asioihin kannattaisi todellisuudessa puuttua ja mikä olisi realistinen keino parantaa niitä. Suuremmalta näkökulmalta tarkasteltuna olisi tärkeää kuulla myös yrityksen työntekijöiden näkemys lähiesimiestyön vaikutuksista heidän työtyytyväisyyteen. Heille voitaisiin toteuttaa kyselytutkimus, koska otanta olisi sitä varten tarpeeksi suuri. Heiltä saataisiin tieto, mitkä asiat he kokevat olevan tällä hetkellä hyvin ja missä on puutteita.

Toimeksiantaja saa tutkimustuloksista tietoa lähiesimiesten näkemyksistä omasta työnkuvasta ja sen sujuvuudesta. Tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään lähiesimiestyön ongelmakohtia ja toimivia asioita sekä miten ne vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Niiden pohjalta esitettiin kehitysehdotuksia. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja tietää tarkemmin, mikä lähiesimiestyössä todellisuudessa vaikuttaa negatiivisesti ja mikä positiivisesti työtyytyväisyyteen. Se saa ajatuksia, miten nykyisellä lähiesimiestyön tilanteella voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Toimeksiantaja saa tutkimuksesta kehitysideoita, joita se voi ottaa käyttöön sellaisenaan tai kehittää itse lisää organisaation toimintaan sopiviksi. Myös lähiesimiehet hyötyvät tutkimuksesta. Heidän ajatuksiaan on kuunneltu ja ne on koottu yhteiseksi tulospaketiksi. Niiden pohjalta heidän lähiesimiestyötä olisi tarkoitus kehittää ja sujuvoittaa. Lähiesimiehet tietävät nyt, mitä heidän itse tulisi tehdä toisin, jotta he voivat omalta osaltaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen.



## 7.5 Oman oppimisen arviointi

Tutkimus on rajattu tarkasti ja siitä selviää tutkimuksen kohde ja mitä siitä halutaan selvittää. Tutkimuksen pääkysymystä ja alaongelmia pohdittiin useaan otteeseen, jotta niistä saatiin tarpeeksi täsmälliset ja tutkimuksen aiheita vastaavat. Tutkimuksessa on saatu vastaukset alaongelmiin, kuten peittomatriisissa ne on esitetty. Myös alaongelmilla on saatu vastaus pääkysymykseen. Tietoperustaa kootessa lähteitä on käytetty monipuolisesti ja useaa eri lähdettä on käytetty samaan aihepiiriin liittyen.

Tutkimusmenetelmä on esitelty työssä hyvin ja sen sopivuutta ongelmien ratkaisemiseksi on pohdittu. Valittu tutkimusmenetelmä sopi hyvin tutkimuksen tavoitteeseen. Aineiston analysointi on toteutettu tulosten esitystavan mukaan ja johtopäätökset etenevät johdonmukaisesti. Johtopäätöksissä ja kehitysehdotuksissa on viitattu tietoperustaan. Kehitysehdotukset on pohdittu realistisesti ja johtopäätösten sekä teorian pohjalta loogisesti. Tutkimuksen rakenteessa on noudatettu Haaga-Helian raportointiohjeita ja ne toteutuvat tässä tutkimuksessa hyvin.

Tutkimuksen teossa on ilmennyt, kuinka laajasti lähiesimiestyöllä voidaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Teorian pohjalta saatu tieto lähiesimiestyöstä ja työtyytyväisyydestä on syventänyt aikaisempaa omaa tietämystäni näistä aiheista. Tälle tiedolle on varmasti hyötyä tulevaisuudessa, koska työtyytyväisyys ja lähiesimiesten tukeminen ovat sidoksissa henkilöstöhallinnon tehtäviin. Tutkimusta tehdessä olen oppinut hankkimaan tietoa ja analysoimaan sitä kriittisesti.

Tutkimuksen etenemistä on osaltaan edistänyt se, että tutkimuksen aihe on ollut mielenkiintoinen. Olen halunnut tietää aiheesta enemmän, joten motivaatio tutkimuksen tekemiseen on pysynyt yllä. Opinnäytetyöprosessi on vaatinut suunnitelmallisuutta ja ajanhallintaa. Suunnittelin etukäteen viikkotasolla tutkimukseni etenemisen, jotta tutkimus valmistuu ajoissa. Pysyin hyvin aikataulussa ja esimerkiksi haastattelut sain toteutettua yhden viikon aikana kahden viikon sijasta. Tutkimuksen teko on kehittänyt projektinhallintataitojani. Lisäksi olen saanut kehitettyä kirjoittamisen taitojani ja tutkimuksen edetessä kirjoittamisesta tuli jatkuvasti sujuvampaa. Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuudessaan opettavainen ja olen huomannut kehittyneeni paremmaksi henkilöstöjohtamisen alalla.

## Lähteet

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Great Place to Work 2017. Luettavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/etusivu>. Luettu 17.3.2017.

Henttonen, E. & Lapointe, K. 2015. Työelämän toisinajattelijat. Gaudeamus Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press Oy. Helsinki.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Jarenko, K. & Martela, F. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum Media Oy. Helsinki.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.

Järvinen, P. 2011. Onnistu esimiehenä. WSOYpro OY. Helsinki.

Kaajas, S., Luoma, K., Nordlund, H. & Troberg, E. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

KvantiMOTV 2003. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/mittaaminen/tilastoyksikko.html>. Luettu 5.4.2017.

Manka, M. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum Media Oy. Helsinki.

Poolia 2014. Luettavissa: <https://www.poolia.fi/asiakas/edm201411/>. Luettu 19.4.2017.

Robbins, S. P. 2014. Organizational behavior. Pearson Education. Harlow.

Romppanen, B. & Kallasvuori, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen, Eväitä lähijohtamiseen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Salminen, J. 2012. Uuden esimiehen kirja. Talentum Media Oy. Helsinki.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.

Talokeskus Yhtiöt Oy 2017. Intranet. Yleistietoa yrityksestä. Luettu 31.3.2017.

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä! Helsingin kamari Oy. Helsinki.

Tilastokeskus 2014. Työolotutkimus. Luettavissa: [http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot\\_2013\\_2014-11-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie_001_fi.html). Luettu 12.4.2017.

Tuomi, J. & Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannus-osakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOYpro Oy. Helsinki.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Walliman, N. 2010. Research Methods: The Basics. Routledge Ltd. Oxfordshire.

Wolfgang, K. 2004. Tiimin vetäminen. Oy Rastor Ab. Helsinki.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Saatekirje**

Hei,

Olen Haaga-Helia ammattikorkeakoulun viimeisen vuoden liiketalouden opiskelija ja suuntautumisopintoni ovat HRM ja johtaminen. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötä Talokeskuskulle aiheesta Lähiesimiestyön kehittäminen työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Tarvitsen työtäni varten yksikön päälliköitä ja tiiminvetäjiä haastateltavaksi. Henkilöstöpäällikkö lupasi olla yhteydessä asiaan liittyen.

Kutsun Sinut haastatteluun, joka suoritetaan viikolla 13 tai 14 Sinulle sopivalla aikataululla. Lähetän Sinulle kalenterikutsun viikon 12 aikana. Jos ehdotettu haastattelu-aika ei sovi, ehdotathan uutta aikaa.

Haastattelussa kartoitetaan nykyisiä esimiestyön käytäntöjä. Haastattelun kesto on noin yksi tunti ja se nauhoitetaan. Haastattelu käsitellään luottamuksellisesti ja haastattelun tuloksista ei voida erottaa yksittäisen henkilön vastauksia. Haastateltavien nimiä ei mainita lopullisessa työssä. Näkemyksesi ja kokemuksesi ovat tärkeitä Talokeskuksen esimiestyön kehittämisen tueksi.

Ystävällisin terveisin,  
Marianne Hirvelä

## Liite 2. Haastattelukysymykset

Suluissa olevat kysymykset kysyttiin ainoastaan yksikön päälliköiltä.

1. Milloin aloitit työt esimiehenä Talokeskuksella?
2. Oletko toiminut vastaavissa tehtävissä muualla?
3. Mikä olet koulutukseltasi?
4. Montako alaista sinulla on?
5. Työskenteleekö tiimisi jäsenet samalla paikkakunnalla? Jos ei, miten se vaikuttaa johtamiseen?
6. Kuinka suuren osan ajasta tiimisi työskentelee yhdessä?
7. Kuinka suuren osan työajasta olet alaistesi saatavilla?
8. Arvioi kuinka paljon aikaa käytät viikossa esimiestyöhön?
9. Mitä esimiestyötehtäviä sinulle kuuluu?
10. (Mitä esimiestyötehtäviä tiiminvetäjille kuuluu?)
11. (Onko tiiminvetäjälle kerrottu niistä? Toimivatko he halutulla tavalla?)
12. Järjestetäänkö teille lähiesimiehille esimieskoulutuksia?
13. Kuinka usein esimieskoulutuksia järjestetään? Onko niitä mielestäsi tarpeeksi?
14. (Kuka yleensä päättää Talokeskuksella koulutusten järjestämisestä?)
15. Mistä työtyytyväisyys mielestäsi syntyy?
16. Mitä esimiestyötehtäviä pidät tärkeimpänä työtyytyväisyyden näkökulmasta?
17. Mitkä toimintatavat ovat esimiestyössä hyviä ja mitkä huonoja? Mitä pitäisi parantaa?
18. Missä koet onnistuneesi esimiehenä?
19. Mitä koet heikkoudeksesi esimiehenä?
20. Oletko kohdannut haastavia vuorovaikutustilanteita esimiestyössä? Miten onnistuit mielestäsi esimiehenä niissä?
21. Miten kehität itseäsi esimiehenä?
22. Tiedätkö mitä sinulta odotetaan esimiehenä?
23. Tietääkö tiimisi mitä odotat siltä?
24. Otatko tiiminjäseniä mukaan päätösten tekoon? Kerro esimerkki.
25. Annatko tiimisi jäsenille palautetta? Kuinka usein?
26. Minkälaista palautetta esimiestyöstäsi olet saanut tiimiltäsi?
27. Saatko tukea esimiestyöhön omalta esimieheltäsi?
28. Minkälaista? / Jos et saa, minkälaista toivoisit saavasi?
29. (Tuetko tiiminvetäjäsi lähiesimiestyötä? Miten?)
30. Pidätkö palavereja tiimisi kanssa? Jos pidät, kuinka usein?

31. Millä muilla tavoilla viestit tiimisi kanssa?
32. Minkälainen yhteishenki on tiimilläsi? Ylläpidätkö sitä jotenkin?
33. Miten huomioit johtamistavassasi tiimisi erilaiset persoonat?
34. Mitä esimiestyö mielestäsi on? Kuvaile omin sanoin.
35. Mikä on mielestäsi lähiesimiestyön merkitys?
36. Oletko tyytyväinen tämän hetkiseen työkuvaasi esimiehenä?
37. Mitä Talokeskuksella pitäisi tehdä toisin, jotta esimiestyön edellytykset paranisivat?
38. Onko sinulla muita kehitysehdotuksia liittyen esimiestyöhön?